

Rapport de situation

La Poste opère sur les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers et du transport de voyageurs. Elle réalise environ 86% de son chiffre d'affaires en libre concurrence. Les 14% restants proviennent du monopole sur les lettres jusqu'à 50 grammes, qui est cependant en butte à la concurrence des offres électroniques. Le chiffre d'affaires est réalisé à hauteur de 85% en Suisse.

Large couverture des besoins des clients

Activités

Marchés, solutions, services et innovation

La Poste opère sur quatre marchés – communication, logistique, services financiers et transport de voyageurs – et propose sur chacun d’eux des solutions, des produits et des services couvrant l’essentiel des besoins des clients tant privés que commerciaux.

Elle réalise environ 86% de son chiffre d’affaires en libre concurrence. Les 14% restants proviennent du monopole sur les lettres jusqu’à 50 grammes, qui est cependant en butte à la concurrence des offres électroniques.

L’offre destinée aux clients privés comprend les lettres, les colis, les services express et coursier, les services financiers (paiements, épargne, placements, prévoyance et financement) et le transport de voyageurs. La Poste propose en outre, dans 1562 offices de poste, un vaste assortiment de produits de tiers axés sur les besoins de ses clients.

L’offre réservée aux clients commerciaux est subdivisée, d’une part, en solutions se greffant sur la chaîne de création de valeur du commerce électronique et, d’autre part, en produits et services propres aux quatre marchés de la Poste.

Marché de la communication

Courrier

Divers modes d’expédition en Suisse et à l’étranger pour envois isolés ou en nombre (envois urgents, envois prioritaires, envois non urgents, lettres avec suivi des envois), collecte et distribution, solutions d’affranchissement automatique, gestion d’adresses et outils en ligne, auxquels s’ajoutent des offres hybrides combinant des éléments physiques et électroniques tant à l’expédition qu’à la réception.

Marketing direct

Envois publicitaires adressés et non adressés en Suisse et à l’étranger, solutions personnalisées de marketing direct, solutions complémentaires, gestion d’adresses et traitement des réponses.

Presse

Distribution nationale et internationale de journaux et périodiques en abonnement, de quotidiens et de mensuels ainsi que de journaux locaux et régionaux; distribution matinale ou spéciale, logistique pour maisons d’édition, gestion d’abonnements, letter shop et diffusion en kiosque.

Gestion de documents

Exploitation de services de courrier interne, de centres de traitement du courrier entrant, de centres d’appels et de centres d’impression; traitement intégral du courrier entrant, notamment de demandes, de commandes, de factures, de réclamations, d’avis de sinistre et de documents de paiement; distribution électronique sécurisée de courrier commercial.

Marché de la logistique

Colis (national/international)

Solutions logistiques sur mesure d’expédition de colis en Suisse et à l’étranger; logistique physique combinée à des solutions informatiques intégrées ainsi que prestations orientées destinataire; expédition de marchandises dans quelque 200 pays, avec prestations complémentaires telles que le dédouanement et le suivi des envois.

Fret et stockage

Logistique de fret et sous-traitance logistique en Suisse et à l’étranger, selon le principe du prestataire global et avec prestations complémentaires telles que le cross docking et le transport combiné rail-route; entrepôts centralisés et systèmes de stockage de tous types de marchandises.

La Poste suisse à l'étranger

2014

	US	CA	IE	UK	BE	LU	NL	DK	FL	DE	NO	SE	PL	FI
Courrier international	■ ²			■ ²	■ ²		■ ²	■ ²		■ ²	■ ²	■ ²		■ ²
Transport de voyageurs									■					
Solutions documents	■	■	■	■	■	■	■			■		■ ¹	■ ¹	

	PT	ES	FR	IT	AT	SK	AE	SG	VN	HK	AU	CN	NZ
Courrier international	■ ²	■	■ ²	■ ²	■ ²		■ ²	■ ²		■ ²		■	
Transport de voyageurs			■										
Solutions documents	■ ¹	■	■	■	■	■	■ ¹	■	■	■	■ ¹		■ ¹

1 Partenaires

2 Pays où opèrent des sociétés de la coentreprise Asendia.

Réseau de distribution sans pareil, avec des points d'accès axés sur les besoins des clients

Points d'accès au réseau en Suisse

Figurant parmi les plus performants, les plus denses et les plus polymorphes au monde, le réseau de distribution de la Poste en Suisse couvre les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers et du transport de voyageurs.

Avec 1562 offices de poste, 660 agences et 1278 services à domicile, la Poste met à disposition, dans tout le pays, de nombreuses possibilités d'accès à son réseau basées sur le contact personnel. Pour ce qui est des services financiers, les contacts personnels sont assurés dans un réseau distinct comptant 43 filiales PostFinance et 58 bureaux de conseil. De plus, 168 collaborateurs conseillent les clients commerciaux du segment des PME sur site. Sur le marché du transport de voyageurs, le personnel de conduite veille au confort personnel des passagers de CarPostal à bord d'environ 2200 véhicules.

On dénombre dans toute la Suisse 985 Postomat, près de 15 000 boîtes aux lettres et environ 231 400 cases postales accessibles 24 heures sur 24. De plus, la Poste a entrepris de mettre en place un réseau d'automates à colis où les clients peuvent déposer ou retirer leurs envois à toute heure. Quant au service PickPost proposé dans plus de 700 offices de poste, stations-service ou gares, il permet aux clients de retirer colis ou lettres recommandées à leur convenance, en dehors des heures d'ouverture ordinaires des offices de poste. Enfin, la Poste tient compte des besoins particuliers des clients commerciaux en mettant à leur disposition plus de 46 points de dépôt directement reliés à l'infrastructure de traitement du courrier ou des colis et 375 guichets spéciaux dans les offices de poste.

	RAPPORT DE SITUATION	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	52 Structure du groupe et actionariat	65 Groupe
12	Organisation	52 Comptes réglementaires	143 La Poste Suisse SA
13	Evolution	52 Structure du capital	151 PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53 Conseil d'administration	
22	Gestion financière	58 Direction du groupe	
24	Evolution de l'activité	61 Indemnités	
44	Rapport sur les risques	63 Organe de révision	
49	Perspectives	63 Politique d'information	

La Poste continue de développer son réseau de vente en privilégiant la proximité avec ses clients, qu'elle sert aux points d'accès ou par les canaux les mieux adaptés à leur comportement d'utilisateurs. Ses agences sont toutes bien situées, avec des horaires d'ouverture étendus. Quant au service à domicile, il permet aux clients privés d'effectuer leurs opérations postales directement sur le pas de leur porte. Ils peuvent même, avec le service pick@home, gérer la prise en charge individuelle de leurs colis en retour. Dans les quartiers comptant de nombreuses entreprises, la Poste propose des solutions axées sur les besoins des clients commerciaux en matière de dépôt de lettres et de colis. Dans les grandes communes, elle mise également sur des solutions adaptées aux besoins, telles que des offices de poste traditionnels, des offices avec nouvel agencement et/ou des agences.

En complément, les clients tant privés que commerciaux peuvent accéder au monde de la Poste en ligne (www.poste.ch, www.postshop.ch, www.postfinance.ch et www.carpostal.ch), ainsi qu'au moyen d'applications mobiles (p. ex. apps Poste, PostFinance et CarPostal). Enfin, de nombreux clients communiquent avec la Poste sur les réseaux sociaux.

Pour en savoir plus sur le développement du réseau et du service universel, voir le rapport de gestion, pages 24 et 25.

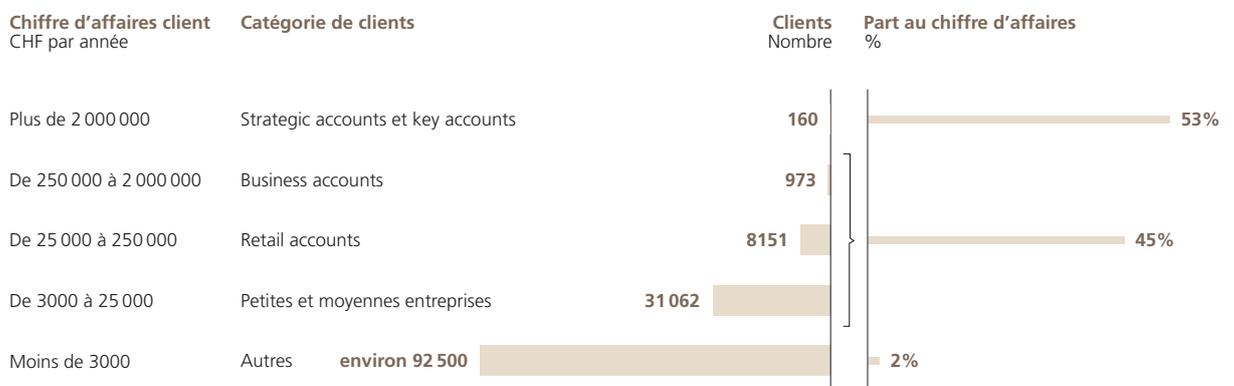
Sur le marché suisse du transport de voyageurs, CarPostal exploite, au titre des transports publics, 869 lignes totalisant 11 869 kilomètres et desservant 11 368 arrêts. S'y ajoutent des courses touristiques, des bus scolaires (ScolaCar) ainsi que le système de vélopartage PubliBike, qui compte 122 stations dotées de 1 100 bicyclettes au total.

Clients

Sur les marchés de la communication et de la logistique, les clients de la Poste sont, d'une part, plusieurs millions de particuliers et, d'autre part, quelque 133 000 entreprises allant de la petite exploitation au grand groupe international. La Poste réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires logistique avec les clients commerciaux, dont les 160 plus importants sont à l'origine d'environ 53% des recettes générées par ce segment de clientèle. Celui-ci compte en outre 973 business accounts (chiffre d'affaires annuel compris entre 250 000 et 2 millions de francs), 8151 retail accounts (chiffre d'affaires entre 25 000 et 250 000 francs) et 31 062 PME (chiffre d'affaires entre 3 000 et 25 000 francs). Les quelque 92 500 autres clients commerciaux des marchés de la communication et de la logistique sont des microentreprises avec lesquelles la Poste réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 3 000 francs.

Les grands comptes sont à l'origine de 53% du chiffre d'affaires logistique généré par les clients commerciaux

Marchés de la communication et de la logistique | Chiffre d'affaires clients commerciaux
2014, structure de la clientèle et part au chiffre d'affaires



Sur le marché des services financiers, la structure des clients de PostFinance est similaire. Fin 2014, pas moins de 2,6 millions de particuliers et 309 000 entreprises (dont 669 banques) entretenaient une relation d'affaires avec PostFinance.

Marques

Figurant parmi les marques les plus connues de Suisse, la Poste est considérée avec beaucoup de sympathie. De par ses activités postales, ses valeurs fondamentales «fiable, valorisante et durable» sont perçues comme bien réelles par la population suisse.

La confiance inaltérée dont jouit la Poste est entretenue par une stratégie de marque continuellement développée et garante de la cohérence de l'identité visuelle de la marque faïtière et des deux marques de prestations PostFinance et CarPostal. Coordonnée sur les plans des contenus, de la forme et du calendrier, l'utilisation des instruments de communication permet d'exploiter des effets de synergie et assure une présence vivante de la marque à tous les points de contact.

Marques et marchés



S'appuyant sur ses valeurs fondamentales solidement établies, la Poste a encore consolidé sa marque en lui associant les mots clés «innovation», «dynamisme» et «flexibilité». De plus, axée sur les clients commerciaux, sa campagne de positionnement intégrée «La Poste, c'est aussi cela.» lui permet de présenter toute la diversité de ses prestations: des spots TV, des annonces, des affiches et des supports en ligne montrent au moyen d'éléments graphiques colorés en jaune qu'elle est un partenaire compétent même là où on ne l'attend pas. Lancée en janvier 2014, cette campagne est couronnée de succès.

Le test réalisé au terme de la première phase de la campagne a confirmé que les objectifs visés sont atteints. La campagne est très remarquée, joue sur le registre émotionnel et communique ses messages clés de façon convaincante. Avec cette campagne nationale de positionnement, la Poste s'est dotée en 2014 d'une importante base de communication, qui sera développée ces prochaines années. Il s'ensuivra une réorientation d'autres instruments de communication du groupe, comme les engagements de sponsoring de la marque faïtière ou la présence dans les foires nationales.

Pour accompagner sa campagne de positionnement, la Poste a également lancé en 2014, au niveau de la marque faïtière, la nouvelle devise «Dynamique jaune.» Celle-ci souligne la volonté de la Poste de faire bouger les choses en faveur de ses parties prenantes et de créer avec ses offres innovantes une véritable valeur ajoutée pour la population et l'économie suisses. La Poste entend notamment faciliter les opérations de ses clients dans un environnement complexe et leur permettre de gagner en liberté.

Pour harmoniser le positionnement visé de la marque avec les orientations stratégiques et la nouvelle vision de la Poste, il y a lieu de continuer à promouvoir activement nos valeurs «innovation», «dynamisme» et «flexibilité». La dernière enquête de réputation montre qu'avec un taux de notoriété de 95%, la Poste reste l'entreprise la plus connue dans son cœur de métier. Elle est également de nouveau très bien notée en ce qui concerne les critères «sympathie», «amabilité» et «compétence». La population et les entreprises suisses associent cependant la Poste surtout aux services courrier et colis ainsi qu'à la qualité «fiabilité», et nettement moins aux valeurs «innovation», «dynamisme» et «flexibilité». Il apparaît en effet qu'environ 80% des sondés connaissent mal les nouvelles compétences et offres de prestations de la Poste au carrefour des mondes physique et numérique et ne lui reconnaissent que peu de savoir-faire en la matière.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

En revanche, la minorité qui connaît bien ou très bien ces compétences et offres perçoit la Poste comme une entreprise innovante, dynamique et flexible et la gratifie sur nombre de points essentiels de bien meilleures notes que les utilisateurs de ses services traditionnels. Ce résultat met en évidence l'importance stratégique que revêtent les nouvelles offres de prestations physiques-numériques sur le plan économique, ainsi que leur potentiel en termes de renforcement de la marque faitière et de la position de la Poste sur le marché.

Avec les interactions physiques-numériques de ses offres de prestations, la Poste établit de nouveaux standards sur ses marchés cibles. Il s'agit donc d'intégrer de manière ciblée les compétences sur lesquelles reposent ces offres à notre future communication de marque, de façon que la Poste soit davantage perçue pour ce qu'elle est: un fournisseur leader de produits et de systèmes de pointe. Elle pourra ainsi conforter son rôle d'épine dorsale du service universel et mieux se positionner comme un prestataire de solutions au fait des besoins des collectivités publiques, des entreprises et des particuliers, et dont les offres facilement accessibles et conviviales font bénéficier les clients de nombreux avantages, tant en ligne que hors ligne.

Durabilité

La durabilité contribue à la valeur ajoutée de la Poste

Grâce à sa gestion d'entreprise axée sur la durabilité, la Poste crée de la valeur ajoutée sur ses quatre marchés. Elle veille en particulier à fournir ses services en préservant au maximum l'environnement, avec des bâtiments et des véhicules efficaces sur le plan énergétique, des processus logistiques optimisés, des technologies novatrices et l'utilisation d'énergies renouvelables. Elle permet en outre à ses clients d'adhérer également à cette approche axée sur la durabilité grâce à ses offres d'expédition «pro clima» sans impact climatique.

Troisième employeur du pays, la Poste est consciente de ses responsabilités tant sociales que sociétales et les assume pleinement, dans un esprit de modernité. Elle promeut la formation et le perfectionnement de ses collaborateurs ainsi que la protection de leur santé et offre en permanence à environ 800 apprentis la possibilité d'entrer dans la vie professionnelle. Sur le plan sociétal, elle s'engage en proposant des emplois dans les zones rurales et en répondant de sa chaîne de livraison.

Organisation

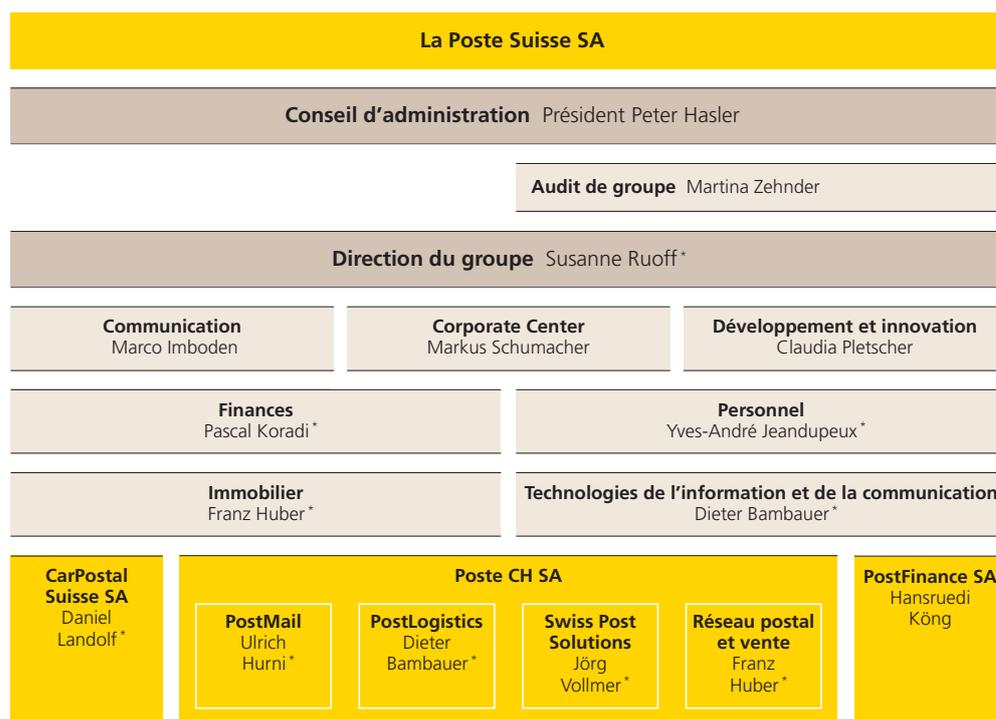
La Poste se compose de six unités du groupe, en charge de la conduite des activités commerciales: PostMail, Swiss Post Solutions ainsi que Réseau postal et vente opèrent sur le marché de la communication, tandis que PostLogistics se concentre sur celui de la logistique, PostFinance sur celui des services financiers et CarPostal sur celui du transport de voyageurs. Dans les comptes annuels, les unités du groupe sont présentées séparément, en tant que segments.

Les unités de gestion et de services (Finances, Personnel, Communication, Corporate Center, Développement et innovation, Technologies de l'information et de la communication et Immobilier) soutiennent le pilotage du groupe et la fourniture des prestations par les unités responsables de produits. Dans les comptes annuels, leurs résultats sont présentés sous le segment Autres.

La structure juridique comprend la société holding «La Poste Suisse SA» et ses trois sociétés du groupe d'importance stratégique «CarPostal Suisse SA», «Poste CH SA» et «PostFinance SA», qui possèdent également leurs propres sociétés du groupe.

Organigramme

1.1.2015



* Membre de la Direction du groupe

Jusqu'à fin 2014, l'unité du groupe Swiss Post Solutions était dirigée à titre intérimaire par Thomas Pieper. Depuis le 1^{er} janvier 2015, elle est sous la direction de Jörg Vollmer.

Le 1^{er} janvier 2015 également, on a adopté dans le domaine de l'informatique un nouveau modèle à trois piliers: désormais, l'unité de services Technologies de l'information et de la communication et les services informatiques décentralisés sont complétés par la nouvelle unité d'organisation Informatique, dirigée par le Chief Information Officer (CIO).

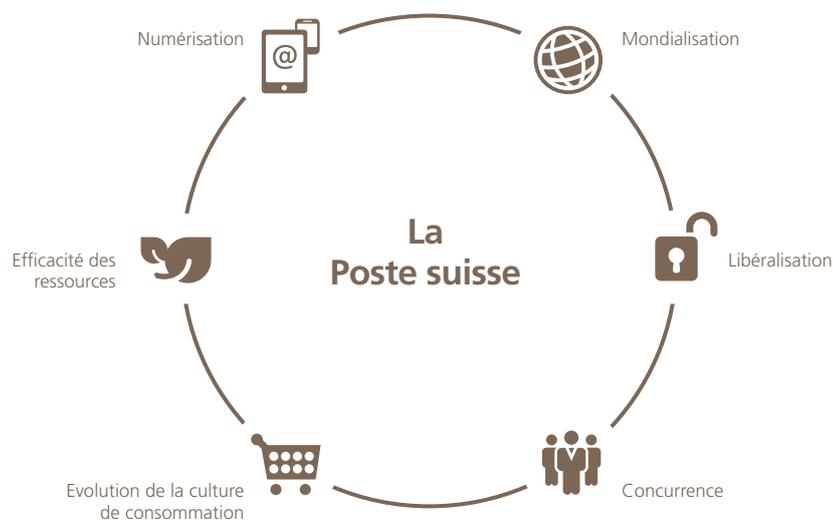
Pour en savoir plus sur le Conseil d'administration et la Direction du groupe, voir les pages 53 à 56 et 58 à 60.

Ecologie: efficacité des ressources

La raréfaction des ressources naturelles se traduit par une sensibilité accrue des clients, des investisseurs et du législateur à l'écologie et à la durabilité, avec pour corollaire une augmentation de la demande de produits durables. Une combinaison optimale d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables devient ainsi un facteur critique pour les entreprises qui souhaitent briser la spirale des coûts ou, dans certains cas, se ménager de nouveaux avantages concurrentiels.

Groupe | Tendances générales

2014



Tendances du marché

Marché de la communication

Envois publicitaires et traitement de documents: potentiel de croissance

Sur le marché du courrier, la Poste est chargée d'assurer le service universel postal, mandat qu'elle remplit sous un régime légal de monopole résiduel couvrant les lettres jusqu'à 50 grammes. Relevons toutefois qu'environ 70% du trafic est d'ores et déjà généré sur le marché libre, en particulier par les journaux, les envois non adressés et les envois adressés de plus de 50 grammes. Le principal défi lancé aux unités PostMail et Réseau postal et vente reste cependant le phénomène de substitution des canaux électroniques aux supports traditionnels. Du fait qu'un nombre croissant de clients optent pour des services et des offres électroniques, le recul tant du volume du courrier que de la demande de prestations traditionnelles au guichet va se poursuivre. De plus, la concurrence s'intensifie et la pression sur les marges augmente, ce qui exige plus de souplesse en matière de coûts et de prix – pour toute la branche – ainsi qu'un développement ciblé du réseau postal. Le marché des envois publicitaires offre en revanche de bonnes chances de croissance. Quant au marché du courrier international, il se caractérise toujours par une forte concurrence et il faut s'attendre à ce que ses acteurs continuent à se regrouper et à conclure des partenariats, afin de consolider leurs positions respectives. Enfin, poussées par les nouvelles possibilités technologiques, les grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à externaliser leurs processus commerciaux sur papier, du fait qu'ils ne font pas nécessairement partie de leur cœur de métier. Il existe donc toujours dans ce domaine un important potentiel de croissance, que Swiss Post Solutions exploite progressivement en proposant à ses clients des solutions de branche innovantes.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

La croissance du commerce en ligne stimule le marché de la logistique

Marché de la logistique

Le marché de la logistique est marqué par une concurrence toujours plus intense, particulièrement agressive au plan international, ainsi que par une pression croissante sur les prix et sur les marges, de plus en plus perceptible également dans les secteurs des colis et des envois express. Les clients, surtout les clients commerciaux, sont très sensibles aux prix, tout en restant très exigeants sur la qualité. La demande porte sur des services aux destinataires placés sous le signe de la flexibilité et sur des solutions globales intégrant des services transfrontaliers, comme le dédouanement et les réseaux internationaux. De plus, la demande de temps de traitement plus brefs dans le secteur CEC (coursier, express, colis) va encore s'accroître, ce qui se traduira par une augmentation du volume des colis Priority. Dans ce contexte de sensibilité aux prix, les effets du renchérissement sur les charges de personnel ne peuvent pas être compensés par des mesures tarifaires. Dans l'ensemble, le marché de la logistique offre un important potentiel de croissance, soutenu par le rapide essor du commerce électronique. Les acteurs du secteur sont donc appelés à appliquer de nouveaux modèles commerciaux rentables, permettant de répondre aux besoins de clients faisant leurs achats dans le monde entier. Par ailleurs, la délimitation entre la logistique des colis et celle des marchandises devient toujours plus floue. PostLogistics consolide sa position de fournisseur leader de services logistiques, grâce à des processus simples, des réseaux optimisés, des améliorations continues et une diminution des coûts, et renforce sa présence sur le marché de la logistique urbaine. Avec la numérisation et la transparence accrue des processus commerciaux, les clients souhaitent en outre que les flux de marchandises s'accompagnent des flux de données les concernant tout au long de la chaîne de transport, jusque dans les entreprises. De plus, s'agissant de la logistique des marchandises, la Suisse ne peut pas se soustraire à l'internationalisation croissante des structures de réseaux. Enfin, la perception d'impôts écologiques et d'impôts d'incitation, tels que la taxe sur les émissions de CO₂ ou la redevance sur le trafic des poids lourds liée aux prestations, influe directement sur les marges.

Pression sur les marges et numérisation croissante

Marché des services financiers

Le très bas niveau persistant des taux d'intérêt sur le marché monétaire et sur celui des capitaux pèse lourdement sur l'évolution des revenus. Du côté des clients, c'est la numérisation qui marque le marché des services financiers de son empreinte. De nouveaux prestataires innovants (jeunes pousses, mais aussi groupes internationaux) y accroissent la concurrence, mettant les acteurs en place au défi d'y maintenir leur position. En particulier dans le domaine des services de paiement, de nouvelles solutions empiètent sur l'interface clients de PostFinance. C'est pourquoi cette dernière, soucieuse de maintenir, voire d'améliorer sa position sur le marché, évolue avec son temps et lance également de nouvelles solutions clients, telles que l'application intégrée de paiement et d'achat TWINT.

Mobilité combinée respectueuse de l'environnement

Marché du transport de voyageurs

L'évolution des comportements en matière de mobilité requiert des solutions souples, variées et se complétant mutuellement, qui vont façonner les transports publics de demain. Par exemple, l'utilisation collective de vélos ordinaires ou électriques – complément idéal des moyens de transport privés et publics – ne cesse de gagner en importance dans les zones urbaines. Dans le même temps, les mentalités évoluent vers plus d'écologie, de sorte que l'on exige une mobilité toujours plus respectueuse de l'environnement. Ainsi, en plein renouveau technologique, la branche nécessite de gros investissements.

Commanditaires de prestations de transports publics régionaux, la Confédération et les cantons, dont les moyens financiers diminuent, peuvent octroyer de moins en moins d'indemnités aux entreprises de transport. Or, les besoins de mobilité ne cessant de croître, il n'est guère envisageable de réduire les prestations, si bien que l'offre doit être assurée en comprimant les coûts pour compenser la diminution des indemnités versées par les collectivités publiques. On s'attend en outre à une augmentation du nombre d'appels d'offres sur le marché des transports par bus. L'attrait du marché suisse pour les entreprises étrangères est limité, du fait que la croissance y est plutôt faible et que les principaux réseaux urbains ne font actuellement pas l'objet d'appels d'offres. Quant au marché international, nos concurrents y sont de plus en plus gros, notamment en raison de regroupements d'entreprises. CarPostal est donc appelée à renforcer sa position dans un environnement toujours plus concurrentiel, en Suisse comme à l'étranger.

La Poste crée de la valeur ajoutée pour la Suisse, les clients, les collaborateurs et le propriétaire

Stratégie du groupe

La vision et la stratégie de la Poste découlent de la législation postale et des directives du propriétaire. Celles-ci sont formulées dans les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral, qui sont remaniés tous les quatre ans et dont découlent les six objectifs stratégiques de l'entreprise. La Poste s'emploie à créer de la valeur ajoutée pour la Suisse, les clients, les collaborateurs et le propriétaire en assurant un service universel de qualité, en pratiquant une gestion durable, en améliorant la satisfaction des clients, en renforçant la motivation des collaborateurs et en réalisant les objectifs financiers du propriétaire par le maintien de positions stables sur le marché. Elle entend réaliser ces objectifs en s'appuyant sur cinq orientations stratégiques. La Poste étudie en particulier les possibilités de croissance découlant de l'adoption de nouveaux modèles d'affaires fondés sur ses différents axes de développement.

Groupe | Stratégie

2014–2016

Mandat légal et objectifs stratégiques du Conseil fédéral

Vision et valeurs fondamentales Simplicité et système – La Poste				
«Fiable»		«Valorisante»		«Durable»
Objectifs stratégiques Créer de la valeur ajoutée pour				
la Suisse	les clients	les collaborateurs	le propriétaire	
Service universel Attestation du régulateur Durabilité Augmenter l'efficacité en matière de CO ₂ de 10% pour fin 2016 (base: 2010)	Satisfaction des clients Au moins 78 points (échelle de 0 à 100)	Engagement du personnel Au moins 80 points (échelle de 0 à 100)	Finances EBIT = CHF 700 à 900 millions Position sur le marché Leader du marché suisse et du commerce électronique	
Orientations stratégiques				
Exploitation des conditions-cadres et participation à leur définition	Défense et développement du cœur de métier	Développement des affaires et croissance sur des marchés ciblés	Optimisation des coûts et gains d'efficacité	Prix conformes au marché
Mesures stratégiques				

Lignes directrices

Conditions-cadres légales

Révisée et adoptée par le Parlement en décembre 2010, l'actuelle législation postale est entrée en vigueur en octobre 2012. La révision avait pour but de concilier le développement d'une concurrence efficace avec le maintien d'un service universel de qualité. La loi sur la poste vise en particulier à assurer un service universel suffisant, à des prix raisonnables, à tous les groupes de population et dans toutes les régions du pays. A cet effet, la Poste est chargée de remplir deux mandats de service universel: l'un pour les services postaux et l'autre pour les services de paiement. Le Conseil fédéral a défini ces deux mandats dans l'ordonnance sur la poste en établissant entre eux une distinction plus marquée que par le passé, de manière à créer les bases permettant d'élaborer une offre adaptée aux besoins des clients et financièrement viable. Le monopole résiduel sur les lettres du service intérieur jusqu'à 50 grammes est un élément essentiel du financement du service universel.

Les sévères exigences que le service universel doit satisfaire en matière aussi bien d'offre, de qualité et de tarifs que de distribution à domicile (genre de service et couverture du territoire) montrent qu'il

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

est axé sur les besoins tant des expéditeurs que des destinataires. Font partie du service universel les envois du courrier A et B, qui doivent satisfaire à des normes d'acheminement très strictes en comparaison internationale (97% des lettres et 95% des colis doivent être distribués dans les délais). Pour ce qui est des envois isolés, l'offre du service universel est disponible dans les offices de poste et les agences postales. Les points d'accès doivent être accessibles en 20 minutes à pied ou par les transports publics pour 90% de la population. Dans les régions où la Poste propose un service à domicile, la durée est fixée à 30 minutes. Soulignons en outre que la Poste a le droit de proposer d'autres services que ceux relevant du service universel.

Dans le domaine des services de paiement, le service universel inclut les ouvertures de comptes, les virements, les paiements et les versements. Les services de paiement doivent être accessibles en 30 minutes à pied ou par les transports publics pour 90% de la population. Contrairement au service universel postal, l'offre de services de paiement est technologiquement neutre dans sa formulation, ce qui laisse la voie ouverte à de nouvelles offres modernes, encore mieux adaptées aux besoins des clients.

Groupe | Systématique des services

2014	Services du monopole	Services en libre concurrence
Services relevant du service universel	Lettres adressées jusqu'à 50 g	P. ex. lettres de plus de 50 g, colis jusqu'à 20 kg, services de paiement
Services ne relevant pas du service universel		P. ex. envois sans adresse, services express et coursier, compte d'épargne

Objectifs stratégiques du Conseil fédéral

Les clés de la compétitivité: innovation, orientation clientèle et rentabilité

En sa qualité de propriétaire de la Poste, le Conseil fédéral lui fixe des objectifs stratégiques qui ont valeur de directives. Ainsi, selon les objectifs fixés pour la période 2013–2016, la Poste doit assurer un service universel de qualité dans tout le pays selon les mêmes principes. Elle doit également proposer sur les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers et du transport de voyageurs des produits et des prestations de qualité, adaptés au marché et innovants, tout en générant une croissance rentable et en renforçant la rentabilité de l'entreprise grâce à des gains d'efficacité. De plus, en fonction de ses possibilités financières et de ses ressources en personnel, la Poste peut conclure des accords de coopération en Suisse et à l'étranger (participations, alliances, création de sociétés ou autres formes de collaboration). La gestion de la Poste et des sociétés du groupe doit par ailleurs être uniforme. Sur le plan financier, le Conseil fédéral attend de la Poste non seulement qu'elle maintienne, mais encore augmente durablement la valeur de l'entreprise et qu'elle obtienne le rendement usuel de la branche dans tous ses secteurs d'activité. Il attend également qu'elle utilise ses bénéfices pour augmenter les fonds propres de PostFinance SA, conformément aux exigences du droit bancaire, et pour en verser une partie à la Confédération. Enfin, l'endettement net ne doit pas excéder le bénéfice opérationnel (EBITDA). La Poste doit par ailleurs suivre une politique du personnel moderne et socialement responsable, qui continue à susciter la confiance de ses collaborateurs. Elle doit notamment offrir des conditions d'engagement attrayantes – ne portant toutefois pas préjudice à sa compétitivité –, permettre aux collaborateurs de concilier vie familiale et vie professionnelle et veiller à une représentation équilibrée des sexes et des régions linguistiques en son sein.

Simplicité et système – La Poste

Vision

La Poste s'est choisi en 2014 un nouveau fil rouge guidant le développement à venir du groupe.

Simplicité et système – La Poste

Nous relient le monde physique et numérique et définissons de nouveaux standards par nos produits et solutions. Nous facilitons les opérations de nos clients dans un environnement complexe et leur permettons de gagner en liberté.

Ce qui guide l'action de la Poste, ce sont les besoins en constante évolution des clients. S'appuyant sur ses compétences en matière de communication, de logistique, de services financiers et de transport de voyageurs, la Poste renforce ses solutions système, tout en continuant à proposer des produits et des services modulaires isolés. En phase avec un monde moderne tout en réseaux, elle jette des ponts entre les mondes physique et numérique, séduit ses clients par des offres faciles d'accès et d'utilisation et leur propose une expérience clientèle unique qui s'étend à tous ses points de contact. Ce faisant, la Poste assure également le développement et la qualité du service universel.

Pour mettre en œuvre sa vision, la Poste agit dans le respect de ses valeurs fondamentales: fiable, valorisante et durable.

Cadre stratégique

Le cadre stratégique permet à la Poste de situer ses lignes directrices dans leur contexte et de promouvoir la compréhension commune de ses thèmes stratégiques. Se fondant sur ces lignes directrices, les unités opérationnelles peuvent alors réagir à temps à l'évolution des exigences du marché.

Le cadre stratégique contient en particulier des indications sur l'approche clientèle, le cœur de métier, la position sur les marchés, les stratégies en matière de concurrence, l'approche géographique, la rentabilité, la durabilité, la capacité d'innovation, le style de conduite et l'informatique.

Objectifs

Au travers de ses six objectifs stratégiques, la Poste définit ses priorités ainsi que la manière dont elle entend relever les défis qui l'attendent et remplir les attentes du Conseil fédéral.

Valeur ajoutée pour le propriétaire

- La Poste entend réaliser un EBIT annuel compris entre 700 et 900 millions de francs, conformément à la nouvelle stratégie adoptée par le Conseil d'administration en décembre 2014 et appliquée depuis le 1^{er} janvier 2015 (voir page 28).
- En Suisse, elle vise une position de leader sur ses différents marchés ainsi que dans le commerce électronique (voir page 25).

Valeur ajoutée pour les clients

- La Poste affiche un taux élevé de satisfaction globale des clients d'au moins 78 points (échelle de 0 à 100) (voir page 39).

Valeur ajoutée pour les collaborateurs

- L'engagement du personnel reste au niveau élevé d'au moins 80 points (échelle de 0 à 100) (voir page 40).

Valeur ajoutée pour la Suisse

- La Poste remplit son mandat de fourniture d'un service universel de qualité (voir page 43).
- Elle augmente son efficacité en matière de CO₂ de 10% pour fin 2016 (année de référence: 2010; voir page 42).

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

Orientations

Pour réaliser ses objectifs, la Poste suit les cinq orientations stratégiques ci-après.

- Exploitation des conditions-cadres et participation à leur définition
Pour continuer à se développer durablement, la Poste doit exploiter les nouvelles conditions-cadres légales de manière optimale, en visant prioritairement une orientation encore accrue vers les besoins des clients et une plus grande compétitivité.
- Défense et développement de son cœur de métier
La Poste propose à ses clients tant privés que commerciaux des prestations de qualité élevée, qui vont du développement des produits au contact quotidien avec les clients sur tous les canaux disponibles. Pour ce faire, elle écoute attentivement sa clientèle, améliore en permanence ses services et ses processus, développe des produits novateurs et garantit la qualité de ses prestations et de leur contrôle.
- Développement des affaires et croissance sur des marchés ciblés
La Poste fonde sa croissance sur la durabilité et la rentabilité. En Suisse comme à l'étranger, elle poursuit une stratégie de croissance axée systématiquement sur le long terme et progresse pas à pas. Elle peut ainsi piloter et consolider la rentabilité de sa croissance.
- Optimisation des coûts et gains d'efficacité
Dans un contexte économique de plus en plus dynamique, la Poste doit consolider et accroître son efficacité en fonction du marché. Devant faire face en particulier à de profonds bouleversements sur le marché de la communication, elle les maîtrisera à l'avenir également en cherchant des solutions équilibrées et socialement responsables.
- Prix conformes au marché
La Poste est tenue de fournir des prestations de qualité élevée en appliquant des prix conformes à ceux du marché. Elle entend en particulier financer ainsi un service universel efficace.

Axes de développement

Des clients qui réussissent grâce aux solutions système de la Poste

Pour s'assurer de la réalisation de ses objectifs stratégiques, la Poste utilise ses ressources pour se développer en suivant plusieurs axes valables à l'échelle de l'entreprise, adoptant de nouveaux modèles d'affaires le long de chacun de ces axes.

Commerce électronique

Dans le cadre de cet axe de développement, la Poste regroupe de manière ciblée des processus de commerce électronique relevant des marchés de la communication, de la logistique et des services financiers. Il s'agit d'associer les offres modulaires de chacun de ces marchés dans des solutions système intégrées, tout en axant systématiquement le portefeuille d'offres et les services à la clientèle sur les besoins des expéditeurs et des destinataires. Le but est de se positionner comme un prestataire de premier plan tout au long de la chaîne de création de valeur du commerce électronique. En tant que gestionnaire de systèmes, la Poste propose en Suisse un portefeuille complet de prestations couvrant la totalité de cette chaîne. Depuis le milieu de 2014, avec YellowCube, une installation de stockage et de conditionnement hautement automatisée, la Poste propose aux commerçants en ligne d'externaliser l'intégralité de leur logistique.

Marketing direct

Le marketing direct compte parmi les instruments de marketing les plus efficaces pour l'acquisition et la fidélisation de clients. La Poste propose aux clients commerciaux une vaste offre de produits et de services en relation avec le courrier publicitaire. Le positionnement sur le marché de la publicité, au travers par exemple de l'intégration du marketing direct en tant que catégorie de médias distincte dans l'étude intermédia MA Strategy (outil de planification pour annonceurs) de la société «WEMF AG für Werbemedienforschung», ou le positionnement des envois publicitaires physiques dans le commerce en ligne continuent d'offrir des perspectives de croissance.

Mobile banking

Le progrès technologique accélère la migration des services de paiement vers des canaux numériques. La Poste continue par conséquent à consolider son rôle de pionnière des services de paiement numériques mobiles, se concentrant en particulier sur les clients qui gèrent eux-mêmes leurs finances. Au-delà d'e-finance, qui sert de portail d'accès, elle propose divers nouveaux services tels que mobile banking, e-facture et e-cockpit (visualisation du trafic des paiements du client). La Poste a par ailleurs lancé une application intégrée de paiement et d'achat d'un nouveau genre, baptisée TWINT. Cette application est à la disposition des particuliers, indépendamment de toute liaison bancaire ou de télécommunication individuelle, et sert principalement de moyen de paiement auprès des détaillants et des prestataires de commerce électronique.

E-Post

Avec l'axe de développement E-Post, la Poste lance des initiatives de croissance hybrides et numériques relevant du marché postal. Elle met notamment en place des systèmes hybrides, comme E-Post Office, la boîte aux lettres intelligente sur Internet qui permet au destinataire de décider comment il recevra son courrier: sur papier ou par voie électronique. La Poste veille en outre à ce que la grande confiance que lui témoignent ses clients persiste dans le monde numérique également, en proposant un écosystème postal numérique comprenant tout un éventail de produits sécurisés, garants de la plus stricte confidentialité, tels que l'expédition de courriels avec IncaMail. Enfin, à la faveur de l'initiative eHealth, la Poste entend renforcer sa présence sectorielle sur le marché de la santé.

Gestion de documents

La Poste exploite de manière ciblée, en Suisse comme à l'étranger, l'externalisation croissante des processus commerciaux résultant de l'industrialisation des processus administratifs. En tant que prestataire d'importance mondiale dans le domaine de la gestion de documents et de processus basés sur des documents, elle profite de cette croissance du marché en appliquant des modèles d'affaires novateurs, davantage orientés branches.

Solutions de mobilité

L'intégration croissante des différents moyens de transport et le fait que les utilisateurs tendent à se détourner de la propriété individuelle au profit de l'utilisation partagée sont annonciateurs d'un bouleversement de la mobilité individuelle. S'appuyant sur son vaste portefeuille de clients du transport de voyageurs et de la gestion de parcs automobiles, la Poste développe donc de nouvelles solutions de mobilité, comme le vélopartage et le covoiturage, avec pour objectif de devenir un fournisseur leader de systèmes de mobilité.

Marchés

La réalisation des objectifs stratégiques de la Poste dépend également largement de ses différentes stratégies de marché.

Communication

PostMail

Recourant aux technologies les plus modernes, PostMail offre une fiabilité et une qualité maximales pour un excellent rapport prix/prestations. Le produit «lettre» est positionné comme un moyen de communication qui se distingue des autres par la force de son impact sur le destinataire. De nouvelles possibilités de croissance s'offrent en outre dans le marketing direct, dans le courrier international B2C avec Asendia (coentreprise détenue à parts égales avec La Poste française) ainsi qu'avec le développement de solutions et d'offres innovantes servant d'interfaces entre les mondes physique et numérique.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions (SPS) consolide son leadership dans la fourniture de services complets de traitement de documents ainsi que de solutions d'externalisation de processus commerciaux reposant sur le papier. Les quelque 7466 collaborateurs de SPS servent des clients commerciaux dans les secteurs des assurances, des banques, des télécommunications, des médias, du commerce, de l'approvisionnement énergétique ou encore des voyages et des transports. SPS opère dans tous les espaces économiques mondiaux importants. Ses principaux marchés sont la Suisse, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

Réseau postal et vente

Réseau postal et vente s'attache à fournir des prestations conviviales et rentables dans les domaines de la communication, de la logistique et des services financiers. A cet effet, l'unité développe continuellement son réseau de vente et son offre de produits de tiers. Elle s'emploie également à simplifier l'offre de produits logistiques destinés aux particuliers et à en permettre l'utilisation sur de nouveaux canaux.

Logistique

PostLogistics

PostLogistics s'est affirmée en tant que leader qualité et coûts sur ses marchés partiels, à savoir les colis (en Suisse et à l'international), les marchandises, le stockage, les services Innight, express et coursier et le commerce électronique. Son cœur de métier réside toutefois dans le secteur des colis en Suisse, qu'elle entend développer par une gestion systématique des coûts, une automatisation accrue et de nouvelles prestations complémentaires pour expéditeurs et destinataires. Dans le secteur des colis internationaux, elle se positionne comme leader du marché de la logistique transfrontalière et du dédouanement. Son offre est complétée par la logistique des marchandises et le stockage, ainsi que par les services Innight, express et coursier. Dans les transports transfrontaliers, PostLogistics entend renforcer sa présence et s'associer à des réseaux internationaux. Enfin, avec sa solution logistique YellowCube, elle fournit des prestations essentielles dans le domaine du commerce électronique.

Services financiers

PostFinance

PostFinance permet à ses clients de gérer leur argent de la manière la plus simple qui soit. C'est pourquoi elle est le premier choix de tous les clients privés et commerciaux qui tiennent à s'occuper eux-mêmes de leurs finances et à pouvoir le faire partout et à tout moment. PostFinance met à leur disposition des solutions qui leur facilitent la gestion de leurs affaires financières et leur offrent une valeur ajoutée. Enfin, elle propose aux clients individuels des offres sur mesure, qui s'intègrent de façon optimale à leur propre chaîne de création de valeur.

Transport de voyageurs

CarPostal

CarPostal renforce sa position de gestionnaire de systèmes de transports par bus en se démarquant de la concurrence par un meilleur rapport prix/prestations et en se positionnant comme un fournisseur de prestations de mobilité combinée et durable. Elle veut rester le numéro un des transports régionaux – son cœur de métier – en Suisse et renforcer sa position dans les villes et les agglomérations. Enfin, elle entend poursuivre de manière ciblée sa croissance dans les systèmes et solutions de mobilité (p. ex. avec PubliBike, le principal prestataire suisse de vélopartage) ainsi qu'à l'étranger.

Maintien de la valeur de l'entreprise

Gestion financière

La gestion financière du groupe Poste est axée sur la réalisation des objectifs financiers fixés par le Conseil fédéral. Conformément à ces objectifs, la Poste doit assurer durablement et si possible accroître la valeur de l'entreprise. Il y a valeur ajoutée lorsque le résultat d'exploitation ajusté dépasse le coût du capital investi moyen. Cette approche intègre, outre le compte de résultat, les risques et le capital engagé. Le Conseil fédéral attend en outre de la Poste qu'elle finance ses investissements par ses propres moyens.

Pour satisfaire aux attentes ci-dessus, la gestion financière du groupe Poste est assurée au moyen de conventions d'objectifs et selon le principe de la responsabilité des résultats. Chaque unité est donc responsable de la réalisation des objectifs convenus. Outre la valeur ajoutée de l'entreprise – qui est un indicateur intervenant dans le calcul de la part de la rémunération des cadres liée à la prestation (voir aussi la procédure de fixation des indemnités dans le rapport de gestion) –, le résultat d'exploitation avant frais de siège, droits de licence et compensation des coûts nets est un autre objectif financier majeur. Les unités disposent, dans les limites de la planification stratégique, d'une grande liberté de gestion. Toutefois, pour les projets ayant d'importantes répercussions financières – tels que les investissements ou les achats de participations – ou encore les projets d'importance stratégique, les décisions appartiennent à la Direction du groupe ou au Conseil d'administration, selon le montant en jeu et le type d'affaire.

Le reporting financier de la Poste repose sur deux instruments principaux: le rapport sur la gestion du groupe et la présentation des comptes consolidés. Le rapport sur la gestion met en évidence la contribution des unités du groupe et des marchés au résultat global, présente le résultat financier des secteurs de marché et des groupes de produits stratégiques et renseigne sur la réalisation des objectifs annuels ainsi que sur la mise en œuvre des mesures stratégiques. Il sert principalement de soutien à la gestion des unités et du groupe et se fonde sur les mêmes données que les comptes consolidés.

Conformes aux International Financial Reporting Standards (normes IFRS), les comptes consolidés présentent l'évolution économique des unités juridiques constituant la Poste. Ils servent donc principalement à rendre compte de la situation financière de l'entreprise dans son ensemble et de chacun de ses segments. Conformément à la norme IFRS 8, on distingue les informations sectorielles relatives aux unités du groupe et celles concernant les activités en Suisse, à l'étranger et par régions.

La gestion du groupe Poste et de ses unités repose sur les instruments suivants:

- **Compte de résultat, bilan et tableau de financement**
Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement constituent le fondement de la gestion financière des unités et du groupe. L'état du compte de résultat est établi mensuellement, le bilan et le tableau de financement trimestriellement.
- **Objectifs de l'exercice**
Les objectifs de l'exercice visent à contribuer à la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs formulés dans les stratégies. Ils couvrent les domaines du marché, de la fourniture des prestations, des ressources, de la gestion et de l'organisation. Le degré de réalisation des objectifs de l'exercice est mesuré trimestriellement.
- **Chiffres clés**
Les chiffres clés sont divisés en cinq catégories: finances, clients, collaborateurs, mesures stratégiques et processus. Ils reflètent l'évolution économique et financière des unités et, partant, du groupe dans son ensemble, tout en servant de base à la conclusion de conventions d'objectifs avec la directrice générale. L'évolution des chiffres clés est présentée dans le cadre du reporting mensuel.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

- Etat des secteurs de marché et des groupes de produits stratégiques
L'état des secteurs de marché, des groupes de produits et des mesures stratégiques sert d'instrument de gestion financière aux unités du groupe. Les rapports en la matière sont établis semestriellement.
- Commentaire
Le commentaire fait partie intégrante du reporting à tous les niveaux. Il vise à présenter l'essentiel de l'évolution et des projets de l'unité concernée ainsi que les problèmes qu'elle rencontre et les mesures adoptées, le tout complété par l'évaluation de la direction de l'unité. Sont également commentés les variations par rapport à l'exercice précédent, les écarts par rapport à la planification et la capacité à atteindre les objectifs fixés. La périodicité du commentaire dépend des chiffres clés concernés et de l'importance des écarts enregistrés par rapport aux prévisions.

Bénéfice consolidé en légère hausse

Evolution de l'activité

Chiffres clés

Les quatre marchés de la Poste ont tous contribué au résultat positif de l'exercice 2014, qui s'est achevé sur un bénéfice consolidé de 638 millions de francs. Le résultat d'exploitation (EBIT) a diminué pour s'établir à 803 millions de francs (valeur normalisée 2013: 911 millions). Ce recul de 108 millions de francs s'explique à la fois par l'absence des reprises de dépréciations comptabilisées en 2013 et par la nécessité de procéder à de nouveaux correctifs de valeur de portefeuille.

Groupe | Chiffres clés

2014, avec comparaison 2013

		2014	2013
Résultat			
Produits d'exploitation	millions de CHF	8 457	8 575 ¹
générés à l'étranger ²	millions de CHF	1 233	1 132 ⁵
	% des produits d'exploitation	14,6	13,2
Services réservés ³	millions de CHF	1 213	1 237
	% des produits d'exploitation	14,3	14,4
Résultat d'exploitation	millions de CHF	803	911 ¹
en proportion des produits d'exploitation	%	9,5	10,6
généré à l'étranger ²	millions de CHF	72	60 ⁵
	% du résultat d'exploitation	9,0	6,6
Bénéfice consolidé	millions de CHF	638	626 ¹
Personnel			
Effectif du groupe	unités de personnel	44 681	44 105
à l'étranger	unités de personnel	7 627	6 779
Financement			
Total du bilan	millions de CHF	124 671	120 383
Fonds des clients (PostFinance)	millions de CHF	112 150	108 923 ⁵
Fonds propres	millions de CHF	5 010	5 637
Investissements			
Investissements	millions de CHF	443	453
Autres immobilisations corporelles, immobilisations incorporelles	millions de CHF	250	249
Immeubles d'exploitation	millions de CHF	124	115
Immeubles de placement	millions de CHF	64	48
Participations	millions de CHF	5	41
Ratio des investissements autofinancés	%	100	100
Création de valeur			
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	millions de CHF	-1 925	-367
Valeur ajoutée ⁴	millions de CHF	5 220	5 328
Valeur ajoutée de l'entreprise	millions de CHF	207	125

1 Valeurs normalisées.

2 Définition «étranger» en accord avec la segmentation appliquée dans le rapport financier.

3 Lettres jusqu'à 50 grammes.

4 Valeur ajoutée = résultat d'exploitation + charges de personnel + amortissements - résultat de la vente d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de participations.

5 Valeurs ajustées (voir annexe des comptes annuels consolidés, note 2, Normes de présentation des comptes, Adaptation de la présentation des comptes).

D'autres chiffres clés et commentaires figurent dans les données chiffrées (source: voir page 182).

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

Facteurs de croissance

Situation générale

Selon la Banque nationale suisse, l'évolution de l'économie mondiale est restée contrastée en 2014. Alors que les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la Chine ont affiché une robuste croissance, la dynamique est restée faible dans la zone euro. L'économie suisse a connu quant à elle une croissance modérée. Selon les premières estimations, la croissance réelle du produit intérieur brut devrait se situer au niveau de celle de 2013, avec une assise plus ou moins large selon les secteurs. Elle a été réalisée en particulier au cours du troisième trimestre, grâce à une augmentation des exportations. La croissance économique en Suisse, le principal marché de la Poste, n'a cependant pas atteint son niveau moyen calculé à long terme.

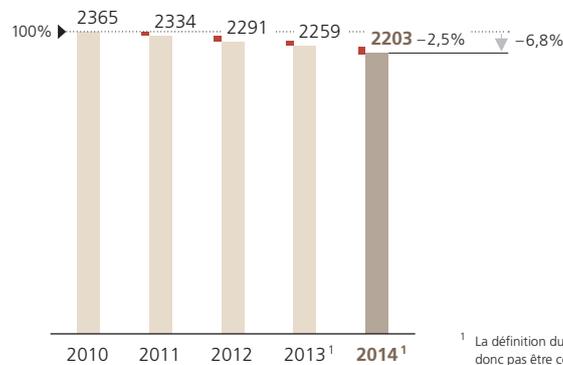
Marché de la communication

Les produits relevant du marché de la communication ont évolué de manière différenciée. En 2014, le nombre de lettres adressées traitées par PostMail et Réseau postal et vente a reculé de 2,5% par rapport à l'exercice précédent, tandis que celui des envois non adressés a progressé de 2,6%, suite à des acquisitions. Le volume des journaux distribués s'est de nouveau inscrit à la baisse (-2,6%), en raison de changements de comportement des clients. Réseau postal et vente a en outre enregistré un recul des produits logistiques (lettres et colis). Les volumes du courrier à l'importation et à l'exportation ont également diminué (-3,5%) par rapport à 2013. Chez Swiss Post Solutions, les produits des prestations de services se sont en revanche inscrits à la hausse.

Evolution différenciée des volumes sur le marché de la communication

Le recul du volume des lettres adressées se poursuit

Marché de la communication | Lettres adressées
De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur quatre ans
2010 = 100%, en millions d'unités



¹ La définition du volume des lettres a changé en 2013. Les valeurs 2013 et 2014 ne peuvent donc pas être comparées à celles des exercices 2010 à 2012.

Croissance persistante du volume des colis

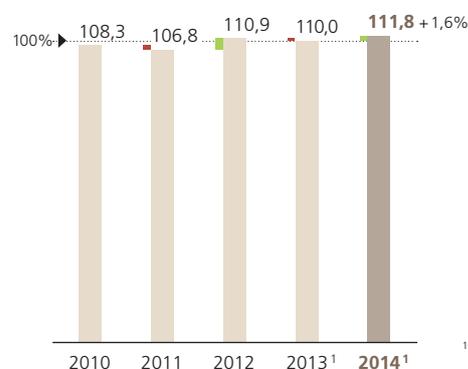
Marché de la logistique

Sur le marché de la logistique, la concurrence continue de s'intensifier et la pression sur les prix d'augmenter, en Suisse comme à l'étranger. Les clients sont à la fois très sensibles aux prix et très exigeants en matière de qualité. En raison de la libéralisation et de l'évolution des exigences des clients, les secteurs d'activité coursier, express et colis recourent toujours plus ceux de l'expédition classique. Sur le marché national, le volume des colis a progressé de 1,8% par rapport à l'exercice précédent, tandis qu'à l'importation et à l'exportation, il est resté stable. Le nombre des envois traités a globalement augmenté de 1,6%.

Progression réjouissante du volume des colis

Marché de la logistique | Colis

De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent
2013 = 100%, en millions d'unités



¹ La définition du volume des colis a changé en 2013. Les valeurs 2013 et 2014 ne peuvent donc pas être comparées à celles des exercices 2010 à 2012.

Marché des services financiers

Le patrimoine des clients inclut les fonds des clients de plus de 110,1 milliards de francs et les produits de tiers de 7,1 milliards. Le commentaire de l'évolution de ce patrimoine – en hausse de 3,2% à 117,2 milliards de francs – s'inscrit dans le contexte du partenariat entre Swissquote et PostFinance, annoncé durant l'exercice sous revue. Grâce à cette nouvelle coopération, PostFinance devient gestionnaire de dépôts. A ce titre, elle poursuivra à l'avenir une croissance stratégique plus forte dans le domaine des avoirs en dépôts, tandis que sa croissance bilancielle traditionnelle suivra celle du marché.

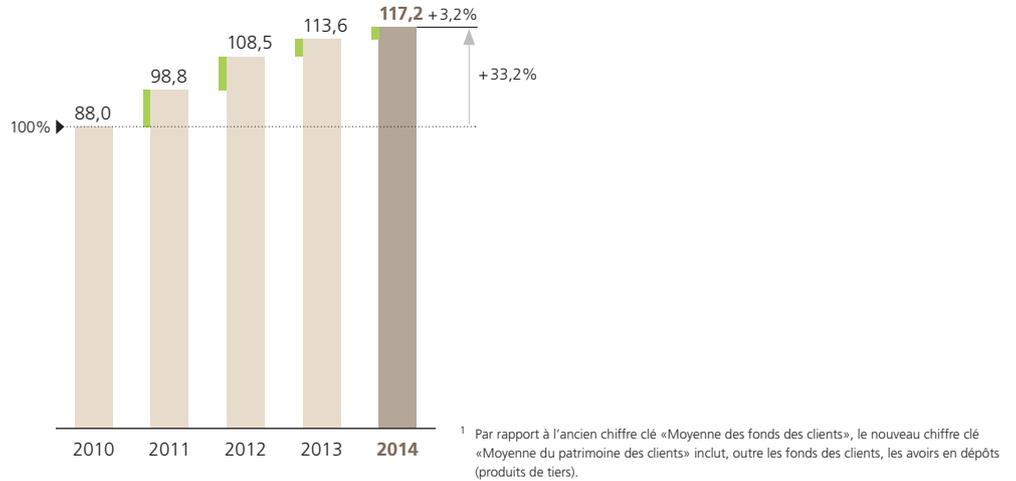
En janvier 2015, la Banque nationale suisse (BNS) a encore abaissé de 0,5 point le taux d'intérêt appliqué aux avoirs en comptes de virement qui dépassent un certain montant exonéré, le fixant ainsi à -0,75%. Depuis le 22 janvier 2015, PostFinance paie auprès de la BNS un intérêt négatif pour la part de ses avoirs en comptes de virement qui dépasse le montant exonéré. L'évolution des taux est surveillée en permanence, afin de rapidement mettre en œuvre les mesures de gestion des fonds des clients qui pourraient s'avérer nécessaires.

PostFinance a enregistré une augmentation de la moyenne du patrimoine des clients par rapport à l'exercice précédent. L'établissement financier de la Poste continue de jouir de la confiance d'une clientèle qui gère elle-même ses finances et qui apprécie les offres simples et avantageuses. Durant l'exercice sous revue, la moyenne du patrimoine des clients a atteint un montant de 117,186 milliards de francs, en hausse de quelque 3% par rapport à 2013. Le graphique ci-après présente l'évolution du nouveau chiffre clé dit du patrimoine des clients au cours des cinq dernières années.

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

Augmentation régulière du patrimoine des clients

Marché des services financiers | Moyenne du patrimoine des clients (PostFinance)¹
De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2010 = 100%, en milliards de CHF



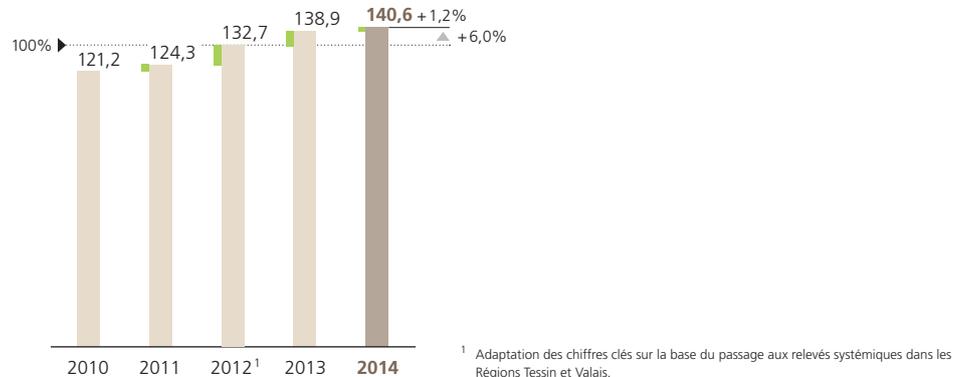
Marché du transport de voyageurs

Un marché prospère:
le transport de
voyageurs

Le marché national du transport de voyageurs ne cesse de croître. Cependant, en raison de la diminution des fonds à la disposition des collectivités publiques commanditaires des prestations de transport, la pression sur les prix va encore s'accroître, de sorte que le développement du réseau des transports publics subira un ralentissement. CarPostal exploite également depuis plusieurs années des réseaux urbains et des lignes de bus en France. En 2014, ses véhicules ont parcouru 138 millions de kilomètres au total, soit 3% de plus qu'en 2013. A contribué à cette progression l'extension de l'offre tant en Suisse qu'en France. Quelque 141 millions de voyageurs ont emprunté les véhicules de CarPostal en Suisse, ce qui représente une augmentation de 1,2% par rapport à l'exercice précédent.

Nouvelle augmentation du nombre de voyageurs en Suisse

Marché du transport de voyageurs | Nombre de voyageurs (Suisse)
De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur trois ans
2012 = 100%, en millions de voyageurs



La charge fiscale réduit la valeur ajoutée de l'entreprise

Résultats

Valeur ajoutée de l'entreprise

Conformément aux objectifs financiers fixés par le Conseil fédéral, la Poste doit non seulement maintenir, mais encore augmenter durablement sa valeur d'entreprise. Il y a valeur ajoutée lorsque le résultat d'exploitation ajusté dépasse le coût du capital investi moyen. Cette approche intègre, outre le compte de résultat, les risques et le capital engagé. Pour inciter les cadres à atteindre cet objectif financier, la valeur ajoutée de l'entreprise est un indicateur intervenant dans le calcul de la part de leur rémunération liée à la prestation (voir aussi la procédure de fixation des indemnités, page 61).

Evolution positive de la valeur ajoutée de l'entreprise

Groupe | Valeur ajoutée de l'entreprise

De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2010 = 100%, en millions de CHF



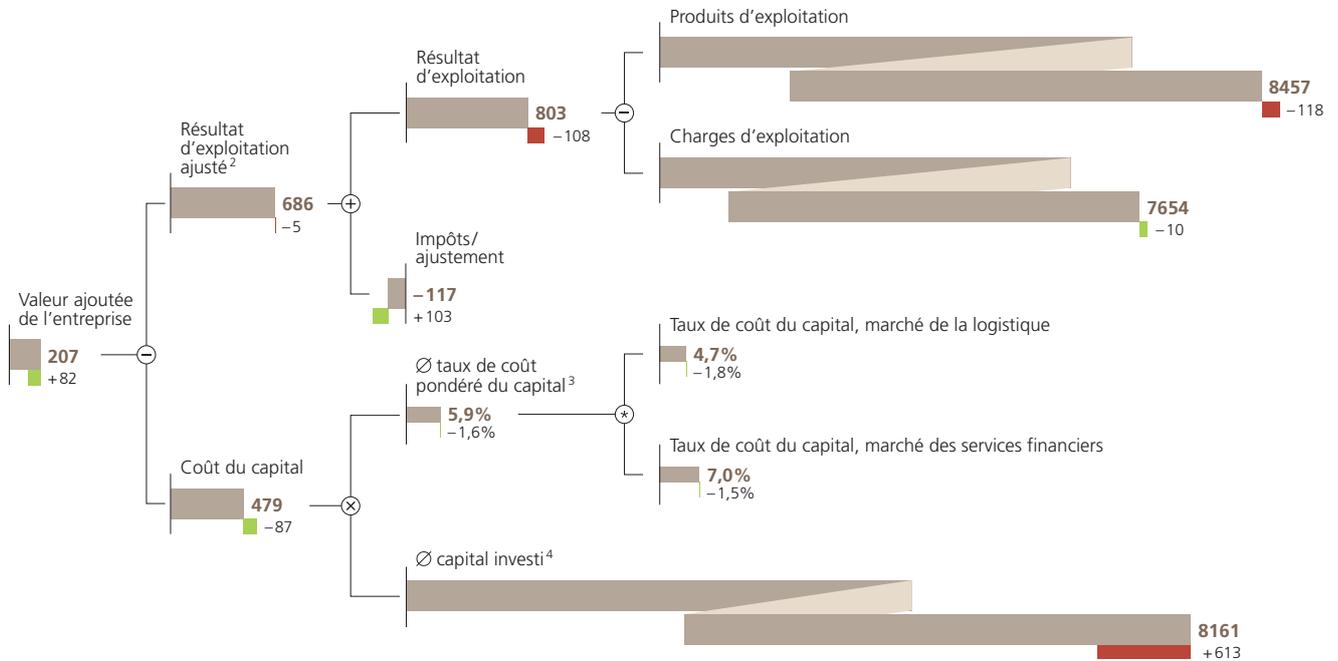
Dans le domaine de la logistique, la valeur ajoutée de l'entreprise se calcule en déduisant le coût du capital (taux de coût du capital sur le marché de la logistique multiplié par le capital investi moyen) du résultat d'exploitation ajusté. Dans celui des services financiers, elle correspond au bénéfice avant impôts calculé selon les normes IFRS, sous déduction du coût du capital (taux de coût du capital sur le marché des services financiers multiplié par le capital moyen concerné).

Au 31 décembre 2014, la Poste avait rempli les attentes du Conseil fédéral en dégageant une valeur ajoutée de 207 millions de francs. L'augmentation par rapport à l'exercice précédent s'explique, d'une part, par la diminution du coût du capital résultant du bas niveau des taux d'intérêt et, d'autre part, par l'absence des effets uniques résultant de charges d'impôts différés qui avaient influencé négativement la valeur ajoutée de l'entreprise en 2013.

RAPPORT DE SITUATION	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6 Activités	52 Structure du groupe et actionnariat	65 Groupe
12 Organisation	52 Comptes réglementaires	143 La Poste Suisse SA
13 Evolution	52 Structure du capital	151 PostFinance SA
16 Stratégie du groupe	53 Conseil d'administration	
22 Gestion financière	58 Direction du groupe	
24 Evolution de l'activité	61 Indemnités	
44 Rapport sur les risques	63 Organe de révision	
49 Perspectives	63 Politique d'information	

La diminution du coût du capital a un effet positif sur la valeur ajoutée de l'entreprise

Groupe | Valeur ajoutée de l'entreprise
2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent¹
En millions de CHF, points de pourcentage



⊙ Pondéré selon le capital investi moyen sur les marchés de la logistique et des services financiers (PostFinance).

¹ La définition du résultat d'exploitation ajusté a été modifiée entre 2013 et 2014.

² Résultat opérationnel net après impôts.

³ Correspond au coût moyen pondéré du capital (WACC) sur le marché de la logistique et au coût moyen des fonds propres sur celui des services financiers (PostFinance).

⁴ Correspond aux actifs opérationnels nets moyens (∅ CHF 4,111 milliards) pour les unités logistiques et aux fonds propres moyens selon Bâle III (∅ CHF 4,050 milliards) pour PostFinance.

Compte de résultat

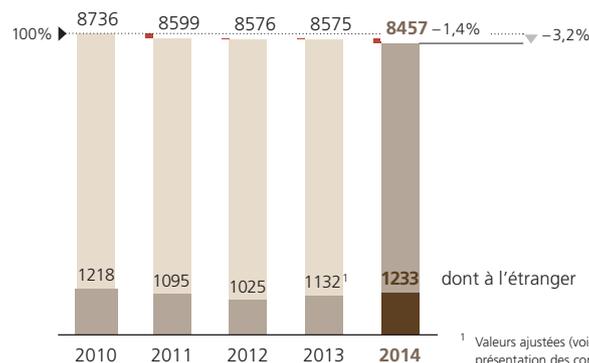
Produits d'exploitation

En 2014, les produits d'exploitation se sont élevés à 8,457 milliards de francs (valeur normalisée 2013: 8,575 milliards). Le recul de 118 millions de francs résulte pour l'essentiel de l'absence des reprises de dépréciations comptabilisées en 2013 et de la diminution des produits du portefeuille de placements.

Recul des produits d'exploitation

Diminution des produits d'exploitation en 2014

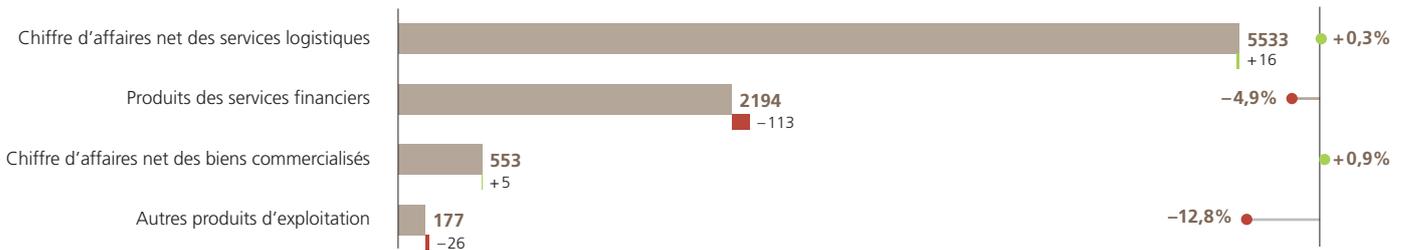
Groupe | Produits d'exploitation
De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2010 = 100%, en millions de CHF



Le chiffre d'affaires net des services logistiques a progressé de 16 millions de francs pour atteindre 5,533 milliards, tandis que celui des biens commercialisés est resté stable. En ce qui concerne les produits des services financiers, les reprises de dépréciations enregistrées en 2013 ne se sont pas répétées et le bas niveau des taux d'intérêt s'est traduit par un fléchissement des revenus du portefeuille de placements. Enfin, les autres produits d'exploitation accusent un recul de 26 millions de francs par rapport à 2013, à la suite d'une diminution des ventes d'immobilisations corporelles.

Produits d'exploitation sous l'effet du recul des services financiers

Groupe | Produits d'exploitation
2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent
En millions de CHF, pour cent



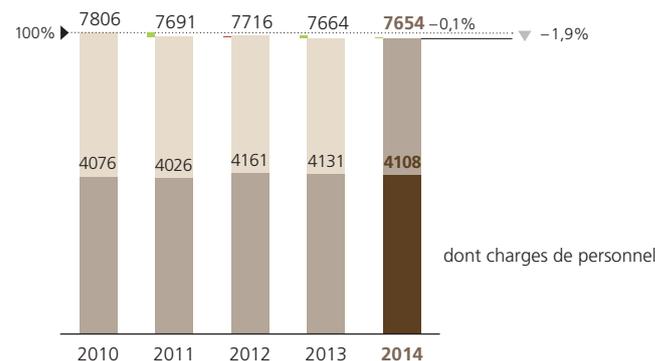
Stabilité des charges d'exploitation

Charges d'exploitation

En 2014, les charges d'exploitation ont diminué de 10 millions de francs pour s'établir à 7,654 milliards (valeur normalisée 2013: 7,664 milliards). Rapportées aux charges d'exploitation totales, les charges de personnel sont restées stables à 54%.

Charges d'exploitation stables par rapport à l'exercice précédent

Groupe | Charges d'exploitation
De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2010 = 100%, en millions de CHF

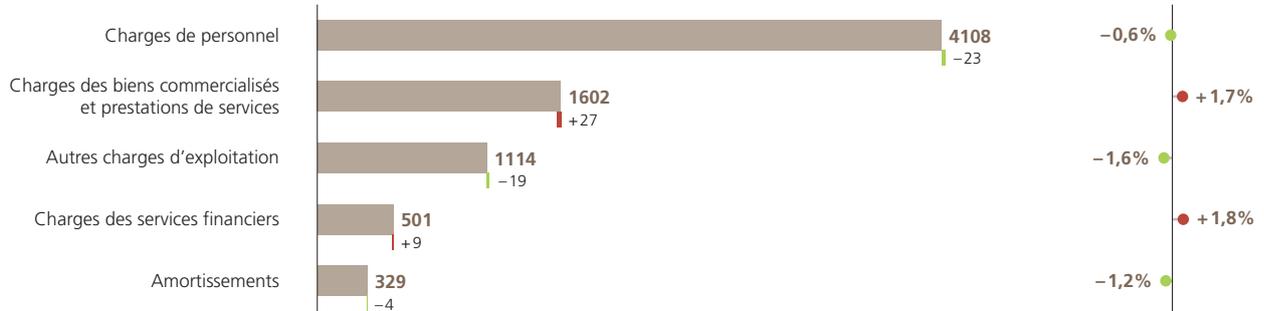


Le recul des charges de personnel par rapport à la valeur normalisée comptabilisée en 2013 s'explique principalement par une diminution des charges de prévoyance. Les charges des biens commercialisés et prestations de services se sont au contraire accrues de 27 millions de francs, en raison de la progression des ventes. Quant aux charges des services financiers, elles ont augmenté suite à la nécessaire constitution de correctifs de valeur de portefeuille. Les autres charges d'exploitation n'ont pas varié par rapport à l'exercice précédent, tandis que les charges d'amortissement ont légèrement diminué.

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

Stabilité des différents types de charges d'exploitation

Groupe | Charges d'exploitation
2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent
En millions de CHF, pour cent

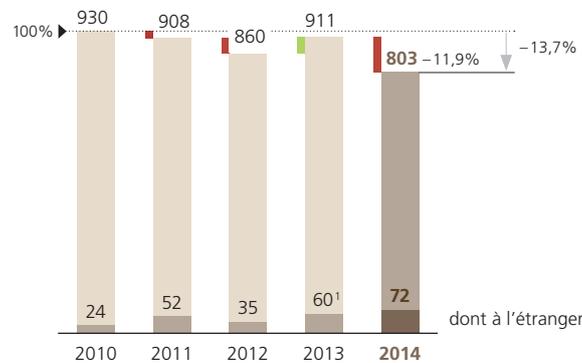


Résultat d'exploitation

En 2014, la Poste a réalisé un résultat d'exploitation de 803 millions de francs, en baisse de 108 millions de francs par rapport à la valeur normalisée comptabilisée en 2013. Ce recul résulte en majeure partie de l'absence des reprises de dépréciations qui avaient été enregistrées en 2013 et de la constitution de nouveaux correctifs de valeur de portefeuille.

Recul du résultat d'exploitation en raison des correctifs de valeur de portefeuille

Groupe | Résultat d'exploitation
De 2010 à 2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2010 = 100%, en millions de CHF



¹ Valeurs ajustées (voir aussi la note 2, Normes de présentation des comptes, Adaptation de la présentation des comptes).

Bénéfice consolidé en légère hausse

Bénéfice consolidé

Se montant à 16 millions de francs, le résultat des sociétés associées et coentreprises a progressé par rapport à l'exercice précédent (7 millions). Reculant de 2 millions de francs, les produits financiers s'inscrivent par contre à la baisse, de même que les charges financières, dont la diminution de 36 millions de francs résulte de celle des charges d'intérêt des engagements de prévoyance en faveur du personnel. Enfin, les charges d'impôt sur le bénéfice ont diminué de 77 millions de francs, en raison de l'absence des effets uniques liés aux charges d'impôts différés comptabilisés en 2013. Tous comptes faits, il en est résulté en 2014 un bénéfice consolidé de 638 millions de francs.

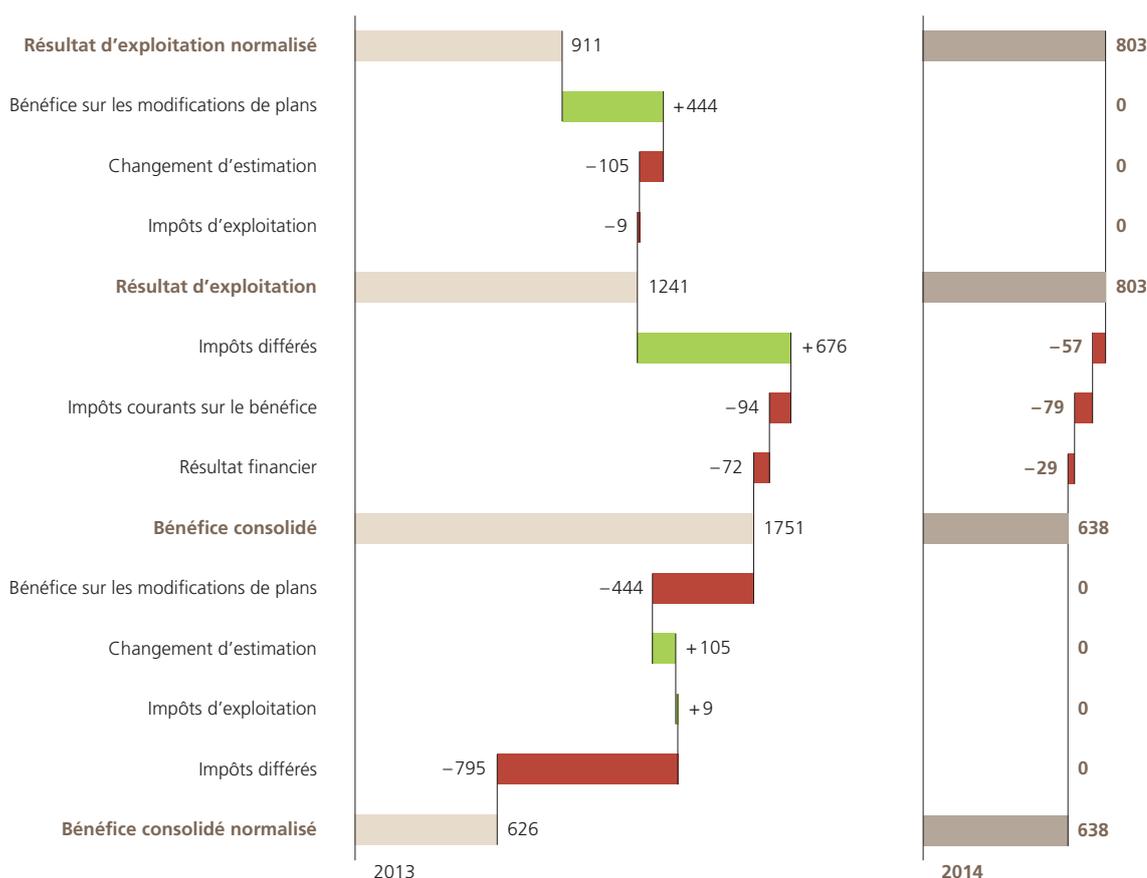
Effets exceptionnels de l'exercice 2013 absents en 2014

En 2013, le résultat financier de la Poste comprenait les trois effets exceptionnels suivants (normalisation):

- la comptabilisation initiale d'impôts différés résultant du plein assujettissement à l'impôt au 1^{er} janvier 2013 ainsi que celle d'autres impôts d'exploitation s'étaient traduites par des produits d'impôts sur le bénéfice;
- le bénéfice résultant des modifications de plans opérées en relation avec l'assainissement de la Caisse de pensions Poste avait entraîné un recul des charges de prévoyance;
- compte tenu de nouvelles informations relatives aux obligations de prestations de la Poste résultant des ventes de timbres-poste avant 2012, on avait procédé à un changement d'estimation qui s'était traduit par la constitution d'une provision avec effet sur le résultat.

On n'a pas enregistré d'effets exceptionnels durant l'exercice 2014

Groupe | Bénéfice consolidé
2013 et 2014
En millions de CHF



Echelle spéciale: CHF 100 millions = 3 mm.

6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

Résultats des segments

Vue d'ensemble

Tous les marchés de la Poste ont contribué au résultat d'exploitation positif.

Groupe Résultats des segments 01.01. au 31.12.2014, avec variation par rapport à 2013 En millions de CHF, pour cent, unités de personnel	Produits d'exploitation ¹		Résultat d'exploitation ^{1,2}		Marge ³		Effectif ⁴	
	2014	2013 ⁸	2014	2013 ⁸	2014	2013 ⁸	2014	2013
Marché de la communication	4 848	4 891	246	238	5,1	4,9	30 953	30 601
PostMail	2 887	2 959	334	324	11,6	10,9	16 979	17 212
Swiss Post Solutions	659	616	12	5	1,8	0,8	7 466	6 798
Réseau postal et vente	1 663	1 697	-100	-91			6 508	6 591
Marché de la logistique								
PostLogistics	1 562	1 581	141	133	9,0	8,4	5 304	5 426
Marché des services financiers								
PostFinance ⁵	2 261	2 377	382	537			3 466	3 439
Marché du transport de voyageurs								
CarPostal ⁶	835	812	30	28	3,6	3,4	2 789	2 487
Autres ⁷	886	897	4	-25			2 169	2 152
Consolidation	-2 296	-2 364	-	-				
	8 457	8 575	803	911			44 681	44 105

1 Les produits et le résultat d'exploitation des segments sont présentés avant les frais de siège, les droits de licence et la compensation des coûts nets.

2 Le résultat d'exploitation correspond au résultat avant résultat financier non opérationnel et impôts (EBIT).

3 Pour le marché des services financiers (PostFinance), on utilise le rendement des fonds propres comme indicateur; pour le segment Autres, on ne calcule pas de marge; les marges négatives ne sont pas présentées.

4 Effectif moyen converti en postes à plein temps.

5 PostFinance SA observe aussi les Directives sur les dispositions régissant l'établissement des comptes (DEC), qui relèvent du droit bancaire. Les comptes établis selon les DEC et selon les normes IFRS présentent des différences.

6 Dans le domaine des transports publics régionaux, CarPostal Suisse SA est soumise à l'ordonnance du DETEC sur la comptabilité des entreprises concessionnaires (OCEC). Les comptes établis selon l'OCEC et selon les normes IFRS présentent des différences.

7 Comprend les unités de services (Immobilier et Technologies de l'information) et les unités de gestion (notamment Personnel, Finances et Communication).

8 Valeurs normalisées.

Marché de la communication

PostMail

En 2014, PostMail a réalisé un résultat d'exploitation de 334 millions de francs, en hausse de 10 millions par rapport à celui (normalisé) de 2013.

Les produits d'exploitation ont accusé un recul de 72 millions de francs pour s'établir à 2,887 milliards. Ils ont subi les effets négatifs du recul du volume des lettres adressées, que la modeste hausse des prix du transport des journaux n'a pas suffi à compenser. Les produits d'exploitation des envois internationaux s'inscrivent aussi à la baisse par rapport à 2013, également en raison du recul des volumes, tant à l'importation qu'à l'exportation.

Les charges d'exploitation se chiffrent à 2,553 milliards de francs contre 2,635 milliards en 2013 (valeur normalisée), affichant ainsi une diminution de 82 millions. Celle-ci s'explique par le recul à la fois des charges de personnel, charges de prévoyance incluses, et des autres charges d'exploitation.

Par rapport à 2013, l'effectif a diminué de 233 unités de personnel, une diminution due à la fois à l'optimisation permanente des processus et au recul des volumes.

PostMail: résultat en hausse

Swiss Post Solutions: progression du résultat d'exploitation

Swiss Post Solutions

En 2014, Swiss Post Solutions a réalisé un résultat d'exploitation de 12 millions de francs, en hausse de 7 millions par rapport à 2013 (valeur normalisée).

Se montant à 659 millions de francs, les produits d'exploitation ont augmenté de 43 millions, dont 39 millions dus aux acquisitions. En Allemagne, Swiss Post Solutions a enregistré une progression de 11 millions de francs, résultant en particulier d'une remarquable croissance du portefeuille clients dans les domaines du traitement de documents (Document Processing) et des services internes du courrier (Mailroom). Les produits d'exploitation ont également augmenté aux Etats-Unis, en France et au Vietnam, suite à l'acquisition de nouveaux clients et à l'augmentation des volumes. Les activités Mailroom en Suisse et Global Services en Allemagne accusent par contre un recul.

Les charges d'exploitation de 647 millions de francs se sont accrues de 36 millions (valeur normalisée 2013: 611 millions). L'augmentation est due aux acquisitions ainsi que, pour l'essentiel, à la progression du chiffre d'affaires.

Par rapport à 2013, l'effectif moyen s'est accru de 668 unités de personnel, passant ainsi à 7466 unités. Cette augmentation s'explique, d'une part, par les acquisitions et, d'autre part, par le recrutement de personnel supplémentaire aux Etats-Unis et au Vietnam.

Réseau postal et vente

En 2014, Réseau postal et vente a enregistré un résultat d'exploitation de -100 millions de francs, en recul de 9 millions par rapport à 2013 (valeur normalisée). Les mesures d'économie mises en œuvre n'ont donc pas suffi à entièrement compenser les effets du recul du chiffre d'affaires des produits logistiques.

Les produits d'exploitation ont diminué de 34 millions de francs pour s'établir à 1,663 milliard (valeur normalisée 2013: 1,697 milliard). Cette diminution est imputable à hauteur de 33 millions de francs au recul du volume des lettres et des colis. Les lettres, en particulier, accusent un net fléchissement, encore accentué par la distribution gratuite de timbres-poste à tous les ménages du pays. Quant au recul du traitement d'espèces aux guichets postaux, il s'est traduit par une diminution de 10 millions de francs des produits d'exploitation. Les ventes d'articles de marque ont en revanche connu une évolution réjouissante, augmentant de 11 millions de francs par rapport à 2013.

Se chiffrant à 1,763 milliard de francs, les charges d'exploitation ont reculé de 25 millions de francs (valeur normalisée 2013: 1,788 milliard). La diminution du volume des produits postaux s'est en effet traduite par un recul de 16 millions de francs des charges de tri, de transport et de distribution des lettres et des colis destinés aux clients privés. S'inscrivant aussi à la baisse, les charges de personnel ont diminué de 15 millions de francs. L'extension du réseau des agences a par ailleurs fait augmenter les indemnités de distribution versées à ces dernières, tandis que l'évolution du réseau postal a permis de réduire de 4 millions de francs les autres charges d'exploitation. Enfin, les charges des biens commercialisés se sont accrues de 7 millions de francs suite au succès des ventes d'articles de marque.

Malgré l'intégration du centre de service à la clientèle de Kriens, avec ses 30 unités de personnel, l'effectif a diminué de 83 unités de personnel pour s'établir à 6508 unités, en raison de l'évolution du réseau postal.

Marché de la logistique

PostLogistics

En 2014, PostLogistics a réalisé un résultat d'exploitation de 141 millions de francs, en hausse de 8 millions (valeur normalisée 2013: 133 millions). Cette progression s'explique principalement par une optimisation des processus, qui a permis de réduire les coûts, et par l'amélioration des résultats aussi bien de la gestion de flottes de véhicules que des solutions de logistique des valeurs.

Les produits d'exploitation ont atteint 1,562 milliard de francs, accusant ainsi un léger recul de 19 millions par rapport à l'exercice précédent. Les raisons en sont le départ de clients dans les secteurs du transport de marchandises et du stockage, ainsi que la diminution des recettes de la vente de carburants. La progression du volume des colis n'a pas suffi à entièrement compenser les effets de ces deux facteurs de diminution.

Réseau postal et vente: le recul dans le cœur de métier grève le résultat

PostLogistics: mieux qu'en 2013

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat
12	Organisation	52	Comptes réglementaires
13	Evolution	52	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration
22	Gestion financière	58	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision
49	Perspectives	63	Politique d'information
		65	Groupe
		143	La Poste Suisse SA
		151	PostFinance SA

Les charges d'exploitation ont diminué de 27 millions de francs pour s'établir à 1,421 milliard (valeur normalisée 2013: 1,448 milliard). Le volume accru des colis a certes entraîné une augmentation des charges de tri et de distribution, qui a cependant été plus que compensée par les effets des mesures d'optimisation du transport de marchandises et du stockage. On a en outre engagé moins de personnel temporaire.

L'effectif moyen a diminué de 122 unités de personnel pour s'établir à 5304 unités, suite aux mesures d'optimisation évoquées ci-dessus et à la dissolution de deux sociétés du groupe.

Marché des services financiers

PostFinance

En 2014, PostFinance a réalisé un résultat d'exploitation de 382 millions de francs, en recul de 155 millions par rapport à la valeur normalisée enregistrée en 2013. Ce recul s'explique pour l'essentiel par l'augmentation des correctifs de valeur de portefeuille: alors qu'en 2013, des reprises de dépréciations sur immobilisations financières s'étaient répercutées positivement sur le résultat à hauteur de 66 millions de francs, durant l'exercice sous revue il a fallu comptabiliser des dépréciations – liées au marché et aux postes concernés – pour un montant de 88 millions.

Les produits d'exploitation ont diminué de 116 millions de francs pour s'établir à 2,261 milliards. En particulier, les produits des opérations d'intérêts ont reculé de 64 millions de francs, tandis que ceux des commissions et des prestations de services ont au contraire progressé, suite principalement à la nouvelle tarification des comptes adoptée en mars 2013, ainsi qu'à l'augmentation des produits des cartes de crédit, des fonds de placement et des assurances-vie. Enfin, les produits des immobilisations financières se sont également accrus, grâce à la vente d'actions et d'obligations.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 39 millions de francs pour atteindre 1,879 milliard (valeur normalisée 2013: 1,84 milliard). Les charges d'intérêts ont certes diminué de 85 millions de francs par rapport à 2013, mais ce recul a été contrebalancé par une augmentation des frais de bureau, des frais administratifs et des charges des activités de projet, ainsi que par la constitution des correctifs de valeur de portefeuille mentionnés plus haut.

Par rapport à 2013, l'effectif moyen a augmenté de 27 unités de personnel pour atteindre 3466 unités.

Marché du transport de voyageurs

CarPostal

En 2014, CarPostal a réalisé un résultat d'exploitation de 30 millions de francs, en hausse de 2 millions par rapport à la valeur normalisée enregistrée en 2013. Cette évolution positive s'explique par les ventes accrues de services de gestion de systèmes ainsi que par l'augmentation aussi bien des recettes provenant des communautés tarifaires que des prestations kilométriques.

Les produits d'exploitation ont progressé de 23 millions de francs pour atteindre 835 millions, grâce à l'augmentation des prestations kilométriques tant en Suisse qu'en France. Cette progression résulte également, à hauteur de 2 millions de francs, de l'adaptation des clés de répartition des recettes des communautés tarifaires en faveur de CarPostal.

Se chiffrant à 805 millions de francs, les charges d'exploitation se sont accrues de 21 millions (valeur normalisée 2013: 784 millions). Les principales raisons en sont l'augmentation de l'effectif et celle du nombre de kilomètres parcourus, même si les effets de cette dernière ont été partiellement compensés par l'évolution du prix des carburants.

L'effectif moyen a augmenté de 302 unités de personnel pour atteindre 2789 unités. Près de la moitié de cette augmentation est due à la croissance enregistrée en France.

PostFinance: net
recul du résultat
d'exploitation

CarPostal: la crois-
sance améliore la
capacité bénéficiaire

Unités de gestion et de services: produits et charges à l'équilibre

Unités de gestion et de services

En 2014, le segment Autres a enregistré un résultat d'exploitation de 4 millions de francs (valeur normalisée 2013: -25 millions).

Se montant à 886 millions de francs, les produits d'exploitation accusent un recul de 11 millions, dû pour l'essentiel à la diminution des produits de la vente d'immobilisations corporelles.

Les charges d'exploitation ont diminué de 40 millions de francs pour s'établir à 882 millions (valeur normalisée 2013: 922 millions). L'essentiel de cette diminution est à mettre en relation avec la dissolution de provisions devenues inutiles ainsi qu'avec le volume moindre des provisions qu'il a fallu constituer en 2014 par rapport à 2013.

L'effectif moyen a augmenté de 17 unités de personnel pour atteindre 2169 unités.

Acquisitions

Suisse

Le 30 décembre 2014, Poste CH SA, ayant son siège à Berne, a racheté Asendia Press D4M AG, ayant son siège à Kriens. Grâce à cette acquisition, PostMail renforce ses compétences et son offre dans le secteur des services à l'édition. Opérant en Suisse et comptant quinze collaborateurs, Asendia Press D4M AG a fusionné avec Direct Mail Company AG, ayant son siège à Bâle, à la même date.

Belgique

Le 24 avril 2014, Swiss Post SAT Holding SA, ayant son siège à Berne, a acquis la Société d'Affrètement et de Transit S.A.T. SA, ayant son siège à Bruxelles (BE). Grâce à cette acquisition, PostLogistics renforce à la fois son offre internationale et ses compétences en matière de dédouanement. S.A.T. SA fournit ses services de façon presque entièrement automatisée, sur la base d'une solution logicielle, et ne compte pas de collaborateurs sur place.

Les effets de ces acquisitions sur les comptes consolidés sont insignifiants.

Les modifications du périmètre de consolidation sont présentées en détail à la page 136.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat
12	Organisation	52	Comptes réglementaires
13	Evolution	52	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration
22	Gestion financière	58	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision
49	Perspectives	63	Politique d'information
		65	Groupe
		143	La Poste Suisse SA
		151	PostFinance SA

Situation financière et patrimoniale

Cash-flow et investissements

En 2014, les flux de fonds provenant des activités opérationnelles se sont chiffrés à –1,925 milliard de francs, contre –367 millions en 2013. La sortie de fonds enregistrée en 2014 est imputable pour l'essentiel aux services financiers. Pour de plus amples informations sur la variation du tableau de financement consolidé, voir la page 70.

La variation des immobilisations financières se traduit par un cash-flow opérationnel négatif (cash-drain)

Groupe | Autofinancement

2014, avec variation par rapport à l'exercice précédent
En millions de CHF, pour cent



Les investissements en immobilisations corporelles (320 millions de francs; principalement des immeubles d'exploitation et des véhicules), en immeubles de placement (64 millions), en immobilisations incorporelles (54 millions) et en participations (5 millions) sont globalement inférieurs de 10 millions à ceux opérés en 2013. Abstraction faite des effets bilanciaux des services financiers, le cash-flow était suffisant pour assurer l'autofinancement des investissements. En 2015, la Poste va poursuivre sur la voie de l'automatisation afin de gagner encore en efficacité, ce qui se traduira par une augmentation de ses investissements par rapport à l'exercice sous revue. Ils devraient ainsi atteindre les 500 à 600 millions de francs et seront opérés principalement dans les immobilisations corporelles, en particulier en Suisse.

Endettement net

En ce qui concerne le ratio endettement net/résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBIT-DA), la Poste s'est fixé pour objectif de ne pas dépasser la valeur maximale de 1. Les fonds des clients et les immobilisations financières de PostFinance SA ne sont pas pris en considération aux fins du calcul de ce ratio. Le dépassement de la valeur maximale est admis à court terme. Un ratio inférieur à la valeur maximale est synonyme de marge de manœuvre financière. Au 31 décembre 2014, l'objectif était respecté.

Bilan consolidé

Créances sur établissements financiers

Par rapport au 31 décembre 2013, les créances sur établissements financiers ont diminué d'environ 2 milliards de francs.

Immobilisations financières

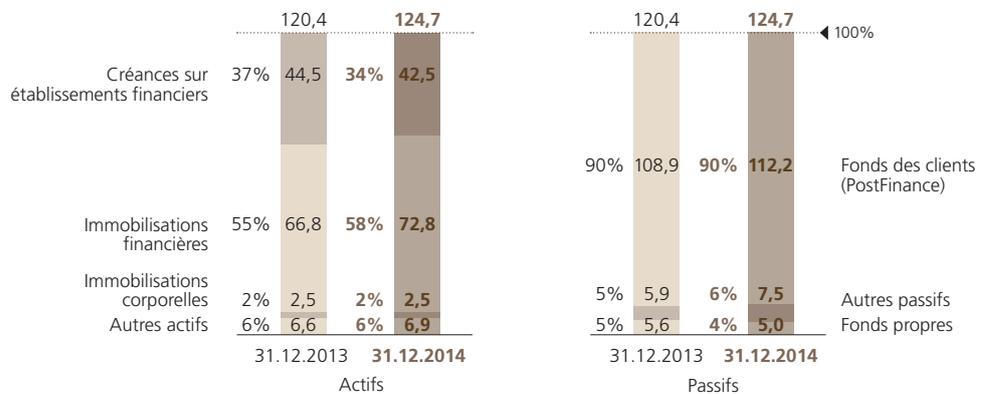
Les immobilisations financières se sont accrues d'environ 6 milliards de francs par rapport à fin 2013.

Immobilisations corporelles

La valeur comptable des immobilisations corporelles a augmenté de 7 millions de francs par rapport au 31 décembre 2013. Les amortissements ont diminué de 4 millions de francs pour s'établir à environ 329 millions.

Croissance modérée du bilan au 31 décembre 2014

Groupe | Structure du bilan
Au 31.12.2013 et 31.12.2014
En milliards de CHF

**Fonds des clients**

Par rapport à fin 2013, les fonds des clients déposés auprès de PostFinance ont augmenté d'environ 3,3 milliards de francs pour atteindre un peu plus de 112 milliards. Au 31 décembre 2014, ils représentaient environ 90% du total du bilan du groupe.

Autres passifs (provisions)

Les provisions, y compris les engagements de prévoyance en faveur du personnel, ont augmenté de 1,463 milliard de francs par rapport à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation est due pour l'essentiel à la progression de 1,447 milliard de francs desdits engagements, découlant elle-même du taux d'intérêt technique. Ce dernier a dû être abaissé en raison de l'évolution des taux d'intérêt sur les marchés financiers. Les variations des autres provisions sont insignifiantes.

Fonds propres

Les fonds propres consolidés au 31 décembre 2014 (5,010 milliards de francs) tiennent compte de la répartition du bénéfice 2013.

Répartition du bénéfice

La répartition du bénéfice obéit aux prescriptions légales ainsi qu'aux exigences de l'économie d'entreprise. En particulier, l'obtention d'une structure appropriée du capital joue un rôle de premier plan. Après versement du dividende au propriétaire, le solde du bénéfice est affecté aux réserves.

La proposition de répartition du bénéfice 2014 avancée par La Poste Suisse SA est présentée à la page 148.

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	52	Structure du groupe et actionariat
12	Organisation	52	Comptes réglementaires
13	Evolution	52	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration
22	Gestion financière	58	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision
49	Perspectives	63	Politique d'information
		65	Groupe
		143	La Poste Suisse SA
		151	PostFinance SA

Résultats non financiers significatifs

Outre son objectif financier, à savoir réaliser un EBIT entre 700 et 900 millions de francs, et celui consistant à être le leader du marché suisse, la Poste poursuit les objectifs stratégiques suivants (voir pages 16 et 18):

- satisfaction des clients: au moins 78 points sur une échelle de 0 à 100;
- engagement du personnel: au moins 80 points sur une échelle de 0 à 100;
- durabilité: augmenter l'efficacité en matière de CO₂ de 10% pour fin 2016 (base: 2010);
- service universel: attestation sans réserve du régulateur.

Satisfaction des clients

Les clients sont très satisfaits de la Poste, depuis de longues années

La Poste s'emploie en permanence à s'adapter à l'évolution des besoins des clients et à développer ses produits et services en conséquence. A des fins d'assurance qualité ainsi que d'amélioration de la qualité, elle charge chaque année depuis seize ans un institut indépendant de réaliser une enquête de satisfaction auprès de 24 000 clients privés ou commerciaux dans toute la Suisse et en partie à l'étranger, puis d'en analyser les résultats. Sont collectées des données sur la satisfaction des clients vis-à-vis de la Poste aussi bien sur un plan général que spécifiquement en relation avec l'offre de services, les contacts client, les activités de conseil, les prix (et le rapport prix/prestations), ou encore le traitement des problèmes.

Groupe | Satisfaction des clients

2014 et comparaison avec l'exercice précédent
Indice 100 = maximum

	2014	2013	Variation
Groupe Poste	80	80	0
Clients commerciaux (Suisse)			
PostMail (courrier national)	79	78	+1
PostMail (courrier international)	77	79	-2
PostLogistics	77	78	-1
PostFinance	82	83	-1
Swiss Post Solutions	82	79	+3
Réseau postal et vente	82	82	0
Clients privés			
PostFinance	84	85	-1
Réseau postal et vente	86	86	0
CarPostal, pendulaires	76	74	+2
CarPostal, voyageurs de loisirs	84	83	+1

Groupe | Indice de satisfaction des destinataires

2014 et comparaison avec l'exercice précédent
Indice 100 = maximum

	2014	2013	Variation
Qualité générale de la distribution (indice de satisfaction des destinataires)	91	92	-1

¹ Ces valeurs ne sont pas directement comparables avec celles de l'année précédente car le questionnaire a été modifié.

Les résultats sont stables à un très bon niveau depuis de nombreuses années. Pour 2014, avec 80 points sur 100, l'indice de satisfaction des clients vis-à-vis du groupe confirme même la note record atteinte en 2013. Les clients de la Poste apprécient surtout la qualité de ses services et ses conseils personnalisés. Les notes supérieures à 80 points témoignent d'une très grande satisfaction des clients, celles inférieures à 65 points sont considérées comme critiques.

Clients privés

Les 14 000 clients privés interrogés lors de l'enquête de satisfaction 2014 gratifient les différentes unités du groupe de notes aussi bonnes qu'en 2013, la meilleure (86 points) étant de nouveau décernée à l'unité Réseau postal et vente. CarPostal a en outre progressé tant auprès des pendulaires (76 points) que des voyageurs de loisirs (84 points).

Mesurée dans un sondage réalisé séparément auprès de 12 800 destinataires privés (indice de satisfaction des destinataires), la qualité de la distribution du courrier obtient également une excellente note de 91 points sur 100. Les clients apprécient en particulier le professionnalisme du personnel de distribution, dont l'amabilité, avec 95 points, décroche la meilleure note.

Depuis 2004, les enquêtes de satisfaction sont réalisées par un institut indépendant, également chargé d'en analyser les résultats. A noter que l'indice de satisfaction des clients et l'indice de satisfaction des destinataires ne sont pas établis à l'aide des mêmes critères et ne sont donc pas directement comparables.

Clients commerciaux

Les 10 000 clients commerciaux interrogés en 2014 ont de nouveau accordé de bonnes notes aux différents secteurs, puisqu'elles sont toutes comprises entre 77 et 82 points. Par rapport à 2013, les clients commerciaux ont un peu mieux évalué Swiss Post Solutions ainsi que l'expédition de lettres en Suisse par PostMail, en leur accordant respectivement 82 et 79 points. Bien que restant elles aussi bonnes, les notes des offres de PostMail à l'international (77 points) et de PostFinance (82 points) ont par contre accusé un léger recul.

Se fondant sur les résultats de l'enquête, la Poste met en œuvre différentes initiatives et mesures visant à renforcer la proximité clientèle et à toujours mieux répondre aux attentes des divers groupes de clients. Ces résultats sont également utilisés pour, par exemple, développer un système de gestion de la relation client au niveau du groupe. En sachant ce qui compte aux yeux des clients, la Poste peut optimiser en permanence tous les éléments constitutifs de l'expérience clientèle et les adapter au fur et à mesure de l'évolution des besoins.

Un suivi des clients performant grâce à la veille clientèle

La Poste est en contact avec de très nombreux clients privés ou commerciaux, aussi divers que variés et ayant chacun leurs propres besoins. En mettant en place un système de gestion de la relation client à l'échelle du groupe, elle entend tenir davantage compte de cette diversité à l'avenir. Une compréhension globale des clients permet de mieux identifier les potentiels de développement, de s'adresser à chaque client selon ses spécificités et, in fine, de travailler de façon plus rentable.

Les résultats de l'enquête de satisfaction des clients servent d'indicateur rendant compte de la mesure dans laquelle la Poste parvient effectivement, aux yeux même de ses clients, à les satisfaire. Ils montrent par exemple que ces derniers apprécient particulièrement les mesures de marketing lorsqu'elles leur apportent une plus-value qu'ils peuvent directement mettre à profit dans leurs affaires quotidiennes. Les informations doivent par conséquent être ciblées individuellement. La veille clientèle assurée à la faveur de l'enquête de satisfaction est en outre utile pour mettre en place un système de gestion de campagnes, appelé à servir à l'avenir de fondement à une gestion des campagnes de marketing à l'échelle du groupe.

Engagement du personnel

L'enquête réalisée auprès des collaborateurs en 2014 montre qu'ils considèrent la Poste comme un employeur attrayant. Elle confirme en outre qu'ils s'engagent volontiers dans l'exécution de leurs tâches ainsi que pour assurer le succès de l'entreprise, et qu'ils sont fiers de travailler pour la Poste. C'est en tout cas ce qui ressort de la très bonne note de 82 points sur 100 – la même qu'en 2013 – obtenue par l'«Engagement personnel». L'indice «Engagement» est l'élément central de l'enquête et se compose des critères «Identification», «Fluctuation du personnel» et «Volonté de performance».

Bonnes conditions de travail et collaboration agréable

Par rapport à 2013, les résultats sont stables à un niveau élevé, avec des évaluations moyennes à très bonnes dans tout le groupe, en dépit des profonds changements qui ont caractérisé l'exercice sous revue: transformation de la Poste en société anonyme, nouveau cadre réglementaire ou encore négociation d'une nouvelle convention collective de travail (CCT). Les collaborateurs apprécient en particulier la collaboration et le soutien mutuel au sein et entre les équipes, ainsi que les possibilités de participation effective aux décisions et l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Avec 75 points, la «Situation professionnelle» («Contenu du travail», «Déroulement du travail», «Charge de travail» et «Conditions de travail») bénéficie de la même bonne évaluation qu'en 2013. La satisfaction du per-

Des collaborateurs engagés et satisfaits

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	52	Structure du groupe et actionariat
12	Organisation	52	Comptes réglementaires
13	Evolution	52	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration
22	Gestion financière	58	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision
49	Perspectives	63	Politique d'information
		65	Groupe
		143	La Poste Suisse SA
		151	PostFinance SA

sonnel atteint elle aussi de nouveau 75 points, tandis que l'orientation client ressentie en interne obtient 79 points.

Confiance dans le management et dans l'orientation stratégique de la Poste

Les collaborateurs voient en la Poste une entreprise innovante, dont l'orientation stratégique est garante d'un développement prometteur. L'étroite collaboration inter-unités leur inspire en outre confiance dans le management. Mesurée comme chaque année, la «Compétitivité de l'unité» se maintient, avec ses 72 points, dans la zone d'évaluation positive moyenne. Elle comprend les critères «Stratégie», «Management», «Information et communication», «Changement et innovation», «Collaboration» et «Développement».

Mêmes critères de mesure pour la sixième fois

Lors de l'enquête réalisée en mai 2014, la Poste a utilisé le même modèle de mesure pour la sixième fois consécutive. Les valeurs de 60 à 74 points sont considérées comme une «évaluation positive moyenne» et celles de 75 à 84 points comme une «évaluation positive élevée». Le questionnaire a été soumis à quelque 50 000 collaborateurs, en sept langues et dans seize pays. Atteignant près de 79%, le taux de retour est le plus élevé enregistré à ce jour (2013: 77%).

Groupe Satisfaction du personnel		
2014 et comparaison avec l'exercice précédent		
Indice 100 = maximum		
	2014	2013
Engagement	82	82
Identification	81	81
Fluctuation du personnel	80	80
Volonté de performance	86	86
Situation professionnelle	75	75
Compétitivité de l'unité ¹	72	72
Orientation client	79	79
Satisfaction du personnel	75	75

¹ Comprend les critères «Stratégie», «Management», «Information et communication», «Changement et innovation», «Collaboration» et «Développement».

Investissements dans les collaborateurs

Le succès de la Poste est tributaire de la motivation avec laquelle ses collaborateurs mettent en œuvre sa stratégie d'entreprise dans leur travail quotidien. Pour s'assurer de cette motivation, la Poste mise sur des conditions d'engagement exemplaires et offre des possibilités de développement à ses collaborateurs de tous niveaux et de tous âges. Elle entend leur donner ainsi les moyens d'être plus performants, tout en développant leur orientation marché.

Promotion des apprentis et de la relève

En 2014, la Poste formait plus de 2000 apprentis dans quinze professions, ce qui représente 5,5% de son effectif total en Suisse. Elle fait ainsi partie des plus grandes entreprises formatrices du pays. Le taux de réussite aux examens de fin d'apprentissage a atteint 99,1%, et de tous ces jeunes professionnels frais émoulus, quatre sur cinq ont été engagés par la Poste. Celle-ci a en outre permis à quatorze jeunes diplômés de hautes écoles d'entrer dans la vie professionnelle à la faveur de son programme Trainee.

Mesures internes de perfectionnement

Comme lors des exercices précédents, la Poste a encouragé l'acquisition des capacités et des compétences nécessaires au sein de l'entreprise par une offre ciblée de cours spécialisés. Les systèmes centraux font état de quelque 640 cours internes techniques ou de conduite dispensés selon le principe de la formation présentielle, en allemand, français ou italien. Près de 34 000 collaborateurs ont ainsi suivi des formations d'une durée moyenne d'un jour à un jour et demi, représentant plus de 3250 sessions de cours. Les collaborateurs avaient également à leur disposition 680 cours en ligne en allemand, français, italien ou anglais, dont ils ont fait usage à environ 81 000 reprises.

Un des éléments importants de la formation et du perfectionnement internes de la Poste réside dans le principe de milice, qui permet de profiter du vaste savoir-faire fortement axé sur la pratique de spécialistes provenant des différentes unités du groupe. Tout aussi importants, les programmes de développement du leadership ont profité à de nombreux cadres actuels ou futurs de tous les échelons.

Enfin, la Poste a développé et mis en œuvre, durant l'exercice sous revue, un modèle de formation maison destiné à ses cadres dirigeants.

Formation et perfectionnement individuels externes

En 2014, la Poste a soutenu des formations et des perfectionnements externes demandés par des collaborateurs à hauteur de près de 6 millions de francs. Plus de 1500 collaborateurs ont ainsi bénéficié d'un soutien financier et/ou sous forme de temps libre. Cette généreuse participation de la Poste reflète l'intérêt qu'elle a à maintenir en permanence le niveau de formation élevé de ses collaborateurs.

Pour en savoir plus sur le personnel, voir le rapport de gestion, page 39.

Durabilité

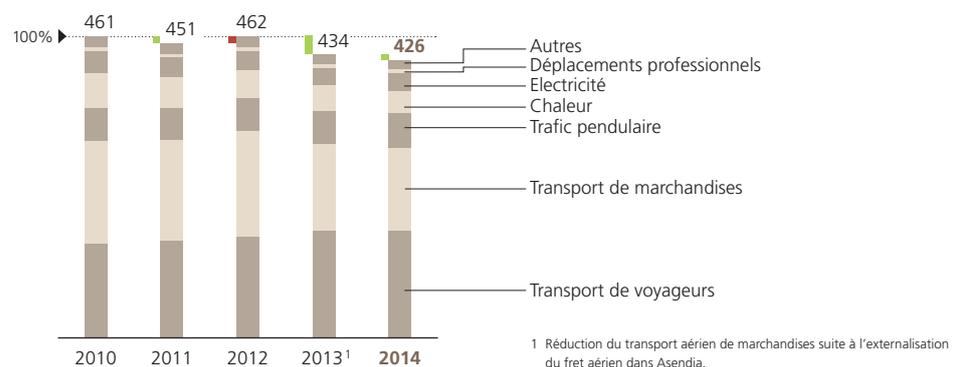
Nouvel objectif d'efficacité en matière de CO₂

La Poste entend, à la faveur de sa stratégie de développement durable 2014–2016, accroître son efficacité en matière de CO₂ d'au moins 10% pour fin 2016 (par rapport à 2010). Cet objectif du groupe est défini en relation avec les différentes prestations de base de ses unités: il s'agit de réduire les émissions de gaz à effet de serre pour chaque envoi acheminé, chaque voyageur transporté, chaque transaction effectuée et chaque mètre carré chauffé dans les bâtiments de l'entreprise. De plus, la stratégie de développement durable intègre désormais dans sa conception même les questions liées à l'engagement à la fois social et sociétal de la Poste dans les domaines de la formation, de la santé et des achats. C'est ainsi que pour promouvoir ses collaborateurs et assurer leur sécurité, l'entreprise s'est fixé pour objectif de maintenir le taux de formation d'apprentis à 5% et de réduire les accidents professionnels de 3% pour fin 2016 (par rapport à 2013). Pour ce qui est de ses achats, la Poste est de plus en plus vigilante et applique désormais des critères de durabilité.

Le bilan des émissions de gaz à effet de serre de la Poste est resté stable, malgré l'augmentation du volume des colis et la croissance des activités de CarPostal. Les besoins en chaleur ont par ailleurs été constamment réduits.

Le bilan des gaz à effet de serre de la Poste s'est légèrement amélioré

Groupe | Emissions de gaz à effet de serre par processus
De 2010 à 2014
2010 = 100%, 1000 t équivalent CO₂ (au sein et hors de la Poste)



Pour réduire substantiellement ses émissions de CO₂, la Poste a mis en œuvre toute une série de mesures: amélioration de l'exploitation des véhicules, optimisation des parcours, formation à la conduite écologique (Eco-Drive) et récompense de ses sous-traitants exemplaires en la matière par un bonus écologique. Elle a aussi pris des mesures favorisant les motorisations alternatives et les énergies renouvelables, si bien qu'un nombre croissant de ses véhicules fonctionnent à l'hydrogène, au biodiesel, au biogaz ou au courant écologique. D'autres mesures encore visent à exploiter tout potentiel d'économies d'énergie identifié dans les bâtiments postaux et leurs installations techniques. Ainsi, le gaz consommé dans les immeubles de la Poste chauffés par ce moyen comprend désormais une part de 10% de biogaz. A cela s'ajoute la construction de bâtiments modernes répondant aux normes DGNB et MINERGIE®, comme le nouveau siège principal à Berne. De plus, la Poste non seulement couvre

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

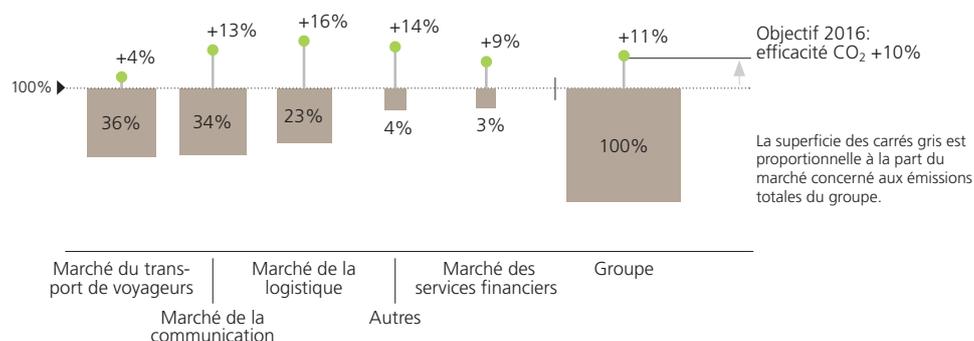
l'intégralité de ses besoins en électricité à partir d'énergies renouvelables suisses certifiées «nature-made basic», mais encore exploite désormais dix installations photovoltaïques au total, qui injectent annuellement quelque 5 gigawatts-heure d'électricité solaire dans le réseau. Par ailleurs, avec son offre «pro clima» lancée dès 2012, la Poste achemine les lettres en Suisse sans impact sur le climat et sans supplément pour les clients. Elle finance en outre la réalisation de son premier projet de protection du climat certifié Gold Standard: dans 30 fermes suisses, des installations de biogaz valorisent les engrais de ferme et autres déchets organiques pour produire de l'électricité. Enfin, la sensibilisation du personnel au développement durable est une thématique constante de la communication interne, ainsi que d'ateliers et de diverses manifestations.

La Poste améliore régulièrement son efficacité en matière de CO₂, grâce aux diverses mesures prises pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre ainsi qu'à l'efficacité sans cesse accrue de la fourniture de ses prestations de base.

Amélioration de l'efficacité en matière de CO₂ sur tous les marchés

Groupe | Efficacité en matière de CO₂ et part des émissions de CO₂ par marché
2014

Indice d'efficacité¹ en matière de CO₂ 2010 = 100%, part des émissions en pour cent



¹ L'indice d'efficacité en matière de CO₂ est établi sur la base de la variation des équivalents CO₂ émis par unité de prestation de base durant l'exercice sous revue par rapport à l'année de référence 2010. La prestation de base est définie par unité du groupe (envoi, transaction, kilomètre-voyageur, kilomètre, unité de personnel, etc.).

Pour renforcer son engagement tant social que sociétal, la Poste agit tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Soucieuse de garantir la production socialement responsable de ses vêtements de travail, elle a par exemple adhéré à la Fair Wear Foundation (FWF) dès 2012. En 2014, elle s'est même vu accorder le statut de leader FWF, que seuls six autres des 80 membres de la fondation ont obtenu à ce jour à l'échelle mondiale. Enfin, dans le domaine de la gestion de la santé, elle a adopté une solution par groupes d'entreprises, qu'elle met en œuvre en collaboration avec les unités pour diminuer le nombre d'accidents professionnels.

Pour en savoir plus sur la durabilité, voir le rapport de gestion, page 45, et le rapport GRI, disponibles à l'adresse www.poste.ch/rapportdegestion.

Service universel

Les mandats légaux de la Poste déterminent son offre de base

Le service universel postal tel que défini dans la loi sur la poste comprend le transport de lettres (jusqu'à 1 kg), de colis (jusqu'à 20 kg), de journaux et de périodiques. Ces services doivent être accessibles à une distance raisonnable par l'intermédiaire des points d'accès du réseau postal. La distribution doit en outre être assurée au moins cinq jours ouvrables par semaine dans toutes les zones habitées à l'année. La Poste a en outre pour mandat de fournir les services de paiement relevant du service universel (pour en savoir plus sur les conditions-cadres légales, voir page 16).

La Poste s'est fixé pour objectif de remplir ses mandats légaux en assurant un niveau de qualité élevé et un service à la clientèle optimal. Elle finance le service universel par ses propres moyens, sans percevoir d'indemnités. Un organe de révision externe vérifie chaque année, à l'intention de la PostCom, que les dispositions légales relatives au financement du service universel sont respectées. La dernière attestation a été délivrée en mars 2014 pour l'exercice 2013.

Les mandats légaux du service universel déterminent l'offre de base de la Poste, qui, au-delà de l'exécution de ces mandats, doit également veiller à réaliser les objectifs stratégiques du Conseil fédéral. La Poste considère cette double mission comme une chance de prouver qu'elle est à la hauteur de la confiance placée en elle. Elle va d'ailleurs au-delà des exigences prescrites par la loi en matière de qualité et d'étendue des prestations, assurant en outre, comme nous l'avons déjà relevé, le financement du service universel par ses propres moyens. Le succès de la Poste ne va pas de soi. Il ne pourra se maintenir que moyennant des conditions-cadres équilibrées, tenant compte des divers impératifs d'ordre politique, réglementaire et commercial en jeu.

Rapport sur les risques

Principes de la politique de risque

L'environnement des entreprises est en constante évolution. Pour y opérer avec succès, il est essentiel d'identifier à temps et de gérer opportunément les chances et les risques qui s'y présentent (conscience du risque), sur la base de réflexions axées sur le capital et la rentabilité (propension au risque et capacité de risque). La gestion des risques contribue ainsi de manière déterminante à la qualité des décisions et à l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

Système de gestion des risques

Le Conseil d'administration édicte les directives et les principes régissant le système de gestion des risques et définit la politique de risque de la Poste. La gestion des risques au niveau du groupe dirige le processus de gestion des risques et s'assure que les risques sont identifiés et documentés deux fois l'an dans les rapports prévus à cet effet. La Direction du groupe effectue une analyse des risques sur la base de ces informations et en communique les résultats au comité Audit, Risk & Compliance du Conseil d'administration, ainsi qu'à ce dernier.

Simulation de risque

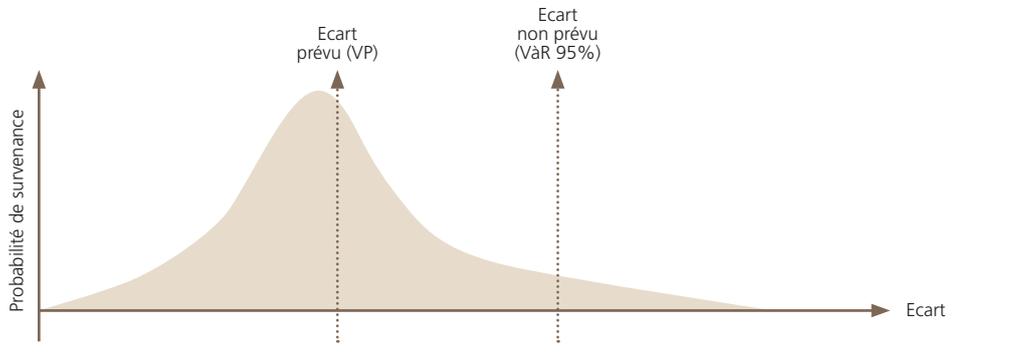
La gestion des risques se sert de la simulation de Monte-Carlo pour calculer des indicateurs de risque, qui sont ensuite agrégés compte tenu de corrélations appropriées. Cette simulation de risque permet de déterminer la fourchette des dommages ou des bénéfices associés à un risque donné. L'évaluation des risques a lieu selon une analyse de scénarios et/ou sur la base de données événementielles historiques.

Indicateurs de risque

La simulation de risques particuliers ou de groupes de risques permet de rendre compte de l'état des risques de l'entreprise ou de ses différentes unités à l'aide d'indicateurs de risque. Sont calculées en l'occurrence la valeur prévue (VP) et la valeur à risque (VàR). La première rend compte de l'écart EBIT prévu pour les douze prochains mois, la seconde (VàR 95%) des écarts EBIT non prévus. De plus, l'état des risques stratégiques se fonde désormais aussi sur la simulation et l'agrégation de l'écart EBIT prévu pour l'an 2020.

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat	65	Groupe
12	Organisation	52	Comptes réglementaires	143	La Poste Suisse SA
13	Evolution	52	Structure du capital	151	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	58	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités		
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision		
49	Perspectives	63	Politique d'information		

Indicateurs de risque



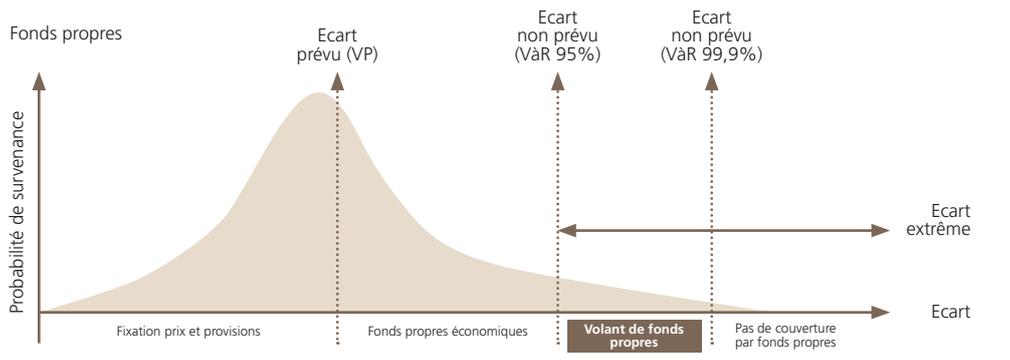
Niveaux d'agrégation

Les indicateurs de risque «valeur prévue» et «valeur à risque» (95%) sont présentés pour le groupe, pour ses sociétés d'importance stratégique et pour ses unités.

Propension au risque et capacité de risque

Les indicateurs de risque permettent de rendre compte et de vérifier la propension au risque et la capacité de risque pour chacun des trois niveaux d'agrégation prévus. La propension au risque correspond à la valeur prévue résultant de la simulation de risque et représente l'écart attendu. Elle ne doit pas dépasser les produits d'exploitation planifiés. Quant à la capacité de risque, elle existe dans la mesure où les écarts non prévus sont couverts par les fonds propres économiques.

Propension au risque et capacité de risque



L'écart prévu résultant de la simulation doit être intégré à la planification, par exemple dans le calcul des prix ou en tant que provisions. Quant aux écarts non prévus (VaR 95%), ils sont couverts par l'affectation de fonds propres économiques, tandis que pour les écarts extrêmes, il y a lieu de créer un volant de fonds propres. L'ampleur du volant de fonds propres correspond à la zone de confort et a une influence sur la notation du groupe. Un écart extrême se caractérise par une probabilité de survenance extrêmement faible et par un potentiel de pertes très élevé. La couverture d'événements extrêmes par des fonds propres est économiquement inopportune, raison pour laquelle elle ne peut être que partiellement assurée.

Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques de la Poste comprend les cinq étapes ci-dessous.

Processus de gestion des risques



– Identification des risques

Les risques et les chances sont définis comme des écarts potentiels par rapport au résultat d'entreprise planifié. L'identification des risques repose sur un catalogue des risques de base établi à l'échelle de l'entreprise ainsi que sur la stratégie du groupe.

– Evaluation des risques

Il incombe aux cadres dirigeants et aux spécialistes d'évaluer les risques identifiés. L'évaluation a lieu à l'aide d'une analyse de scénarios (situation la meilleure possible, réaliste ou la pire) et/ou sur la base de données relatives à des événements passés. Les indicateurs de chaque risque sont calculés à l'aide de la simulation de Monte-Carlo.

– Définition des mesures

Dans le cadre du processus de gestion des risques, les unités d'entreprise définissent les mesures leur permettant, d'un côté, de saisir les chances qui s'offrent à elles et, de l'autre, de prévenir, réduire ou transférer à des tiers les risques auxquels elles sont exposées. Au niveau du groupe, la gestion des risques repose principalement sur des mesures stratégiques, souvent combinées avec d'autres mesures spécifiques au risque concerné.

– Contrôle des mesures

Les mesures adoptées sont contrôlées de manière exhaustive quant à leur efficacité en matière de gestion des risques. Si nécessaire, des mesures complémentaires sont définies.

– Rapports

Le reporting des risques est assuré aux niveaux des directions, de la Direction du groupe, du comité du Conseil d'administration Audit, Risk & Compliance et du Conseil d'administration en tant que tel.

Réseautage de la gestion des risques

La Poste tient à disposer d'une vue d'ensemble intégrée de la gestion des risques, raison pour laquelle cette dernière est assurée en réseau avec, par exemple, les unités s'occupant de stratégie, de comptabilité, de gestion des crises, d'audit de groupe et, depuis 2015, de compliance. Les différentes unités d'organisation concernées harmonisent leurs processus, intègrent leurs rapports et regroupent les enseignements tirés de leurs analyses.

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	52	Structure du groupe et actionnariat
12	Organisation	52	Comptes réglementaires
13	Evolution	52	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration
22	Gestion financière	58	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision
49	Perspectives	63	Politique d'information
		65	Groupe
		143	La Poste Suisse SA
		151	PostFinance SA

Etat des risques

L'analyse de l'état des risques de la Poste à la fin de l'exercice sous revue montre que les fonds propres économiques suffisent à couvrir les pertes non prévues. La capacité de risque du groupe est donc garantie. De plus, les pertes prévues ne dépassent pas le résultat d'exploitation planifié, ce qui signifie que la propension au risque est couverte.

Selon les derniers calculs en date (simulation de Monte-Carlo), le potentiel de pertes prévu dans l'ensemble du groupe pour les douze prochains mois s'élève à environ 28 millions de francs. On a également calculé un potentiel de pertes non prévu (VaR 95%) de 209 millions de francs. L'état des risques du groupe se répartit entre PostFinance (32%), CarPostal (1%) et les autres unités du groupe (67%). La part de PostFinance comprend uniquement le risque de résultat et le risque financier du point de vue du groupe, déterminés selon l'approche du risque de résultat. L'état des risques du point de vue de PostFinance – déterminé selon l'approche du risque de valeur – est décrit dans le chapitre Gestion des risques chez PostFinance, page 164.

Risques

Sont décrits ci-après les risques actuellement susceptibles d'avoir une influence déterminante sur les résultats, la situation financière et le patrimoine du groupe. A noter que ces facteurs d'influence peuvent aussi être des chances à saisir. La gestion des risques distingue des risques exogènes et endogènes. L'identification des risques n'englobe toutefois jamais tous les risques auxquels le groupe est exposé. D'autres influences actuellement non identifiables pourraient avoir un impact sur les activités commerciales de la Poste.

Risques exogènes

Les principaux risques exogènes susceptibles de mettre en péril les revenus et le patrimoine de la Poste sont l'évolution des conditions-cadres régissant le mandat de service universel ainsi que la substitution de médias électroniques aux supports traditionnels dans plusieurs secteurs d'activité.

De nombreux services de la Poste relèvent en effet du mandat de service universel, d'où le risque qu'un changement de réglementation entraîne une diminution du chiffre d'affaires et du résultat. L'évolution technologique, qui va dans le sens d'une numérisation croissante des prestations, renforce quant à elle la tendance au recul des volumes dans le domaine du courrier ainsi que dans une partie de l'offre des offices de poste.

Risques endogènes

Les principaux risques internes à l'entreprise sont les suivants: sinistres d'assurances de choses ou de responsabilité civile, pannes affectant d'importants centres courrier ou centres logistiques et risques liés à l'évolution des résultats des différentes unités.

Chances exogènes

Le domaine d'activité de la Poste est influencé par de nombreux facteurs externes, qui peuvent être synonymes de risques, certes, mais aussi de chances à saisir. Ces chances sont notamment l'essor du commerce électronique ainsi que la demande croissante de services postaux et bancaires numériques. Les possibilités qui s'ouvrent aux différentes unités d'entreprise de la Poste sur le marché sont décrites au chapitre Stratégie du groupe, page 16.

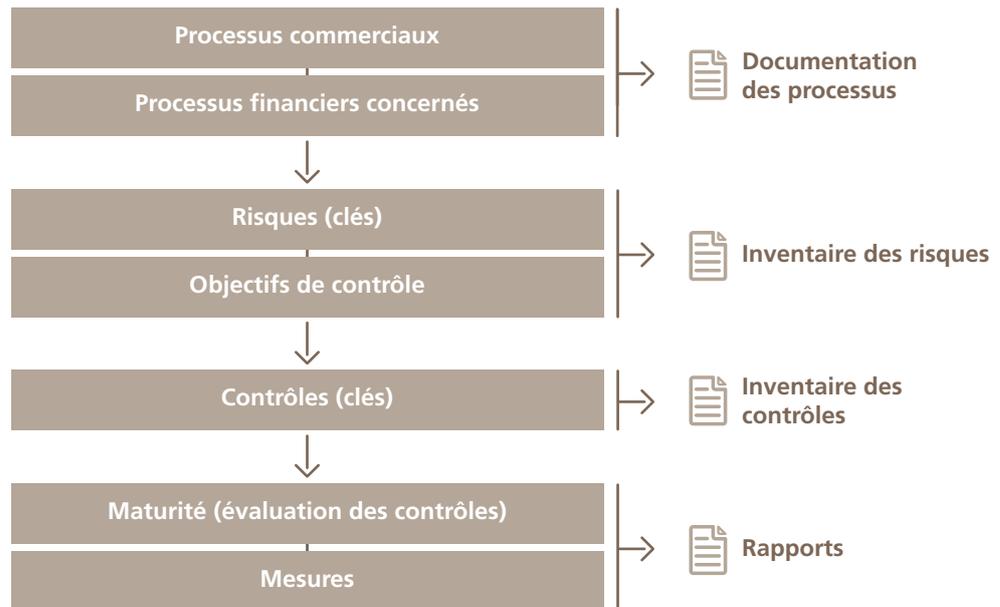
Pour en savoir plus sur la gestion des risques de la Poste, voir page 119.

Système de contrôle interne

Le système de contrôle interne (SCI) des finances de la Poste comprend les procédures et les mesures propres à assurer la régularité de la tenue des comptes et de leur présentation. C'est donc sur lui que repose l'établissement des états financiers du groupe. Conformément à l'article 728a, alinéa 1, chiffre 3, du Code suisse des obligations (CO), l'organe de révision externe vérifie s'il existe un SCI lors de la révision ordinaire des comptes.

Le SCI de la Poste se fonde sur le référentiel COSO. La Direction du groupe et le Conseil d'administration en approuvent les bases annuellement, dans le règlement SCI Finances «La Poste Suisse SA». Les processus à soumettre au SCI sont identifiés chaque année à la faveur d'un examen ad hoc (scoping), puis documentés de façon claire et compréhensible pour les spécialistes tiers.

Système de contrôle interne



Les risques potentiels ressortant de la documentation des processus sont examinés, évalués et assortis d'objectifs de contrôle financier, pour chaque activité. Les risques dits principaux sont obligatoirement traités dans le cadre du SCI. Au besoin, les autres risques sont également pris en compte dans la documentation du SCI. Grâce à cette procédure, le nombre de risques relevant du SCI et, partant, le nombre de contrôles sont fixés précocement au niveau du processus. Sont réputés constituer des contrôles les modèles, les procédures, les pratiques et les structures organisationnelles conçus pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs de contrôle seront atteints et que les événements indésirables seront prévenus ou détectés et corrigés. Les contrôles à mettre en œuvre pour les risques identifiés dans l'inventaire des risques sont décrits dans l'inventaire des contrôles. Enfin, les systèmes informatiques relevant du SCI sont implémentés aux niveaux des processus financiers, des applications et de l'infrastructure informatique.

Le SCI et, en particulier, ses contrôles et ses processus sont évalués annuellement, à l'aide d'un questionnaire préétabli (évaluation de la maturité). La maturité du SCI est mesurée sur une échelle à cinq niveaux et la Poste s'est fixé pour objectif d'atteindre, à titre de standard, au moins le niveau 3. Des mesures d'amélioration de la maturité du SCI sont adoptées en fonction des résultats des évaluations. Celles-ci font en outre l'objet de rapports destinés à la Direction du groupe et au Conseil d'administration de La Poste Suisse SA.

En 2014, toutes les unités et, par conséquent, le groupe dans son ensemble sont parvenus à atteindre au moins le niveau de maturité visé. Pas moins de 225 processus au total ont été documentés et évalués comme relevant du SCI et environ 23% des processus évalués ont atteint le niveau de maturité 4 (SCI surveillé). En 2014, le processus d'identification des risques a permis de définir 433 risques principaux au total et l'on a mis en œuvre 557 contrôles clés. Conformément au règlement SCI Finances «La Poste Suisse SA», les contrôles clés ont été documentés et soumis à une évaluation de maturité basée sur un questionnaire préétabli. Environ 40% des contrôles clés évalués ont également atteint le niveau de maturité 4.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	52	Structure du groupe et actionariat
12	Organisation	52	Comptes réglementaires
13	Evolution	52	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	53	Conseil d'administration
22	Gestion financière	58	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	61	Indemnités
44	Rapport sur les risques	63	Organe de révision
49	Perspectives	63	Politique d'information
		65	Groupe
		143	La Poste Suisse SA
		151	PostFinance SA

Perspectives

La conjoncture mondiale devrait s'affermir progressivement au cours de l'année 2015. Le repli marqué des cours du pétrole devrait également y contribuer. Les perspectives restent néanmoins très différentes selon les pays. La Banque nationale suisse (BNS) est d'avis que la robuste croissance observée aux Etats-Unis et au Royaume-Uni conduira peu à peu à une meilleure utilisation des capacités de production. La zone euro n'a montré jusqu'ici aucun signe de reprise notable, et les autres perspectives de croissance se sont encore dégradées. Les perspectives restent donc très incertaines pour l'économie mondiale. Les principaux facteurs de risque consistent en la persistance des difficultés dans la zone euro et en un possible durcissement des tensions géopolitiques.

Le 15 janvier 2015, la BNS a annoncé l'abandon avec effet immédiat du cours plancher de l'euro par rapport au franc. Or les prévisions sur l'évolution de l'économie prises en considération dans le présent rapport de gestion avaient été publiées avant cet abandon et se fondaient sur le taux plancher garanti par la BNS. Il s'ensuit que si l'actuelle forte appréciation du franc perdure, l'évolution de la situation économique sera nettement moins favorable que prévu. L'industrie d'exportation en particulier devrait directement subir le contrecoup de la nouvelle situation observée sur le marché des devises. L'étendue d'un éventuel refroidissement de la conjoncture reste cependant pour l'instant encore difficile à mesurer.

Les perspectives économiques, ainsi que l'intensification de la concurrence, la persistance du phénomène de substitution, l'optimisation de leurs envois par les clients commerciaux et la nécessité d'accroître encore les fonds propres, renforcent la détermination de la Poste à continuer d'appliquer sa stratégie.